

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

BARÁTH ZSOLT
Levelező
Vállalkozás fejlesztés

2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

GENERÁCIÓ VÁLTÁS NEHÉZSÉGEI
MAGYARORSZÁGON

BARÁTH ZSOLT
Levelező
Vállalkozás fejlesztés

Budapest, 2020

NYILATKOZAT

Alulírott Baráth Zsolt büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020 év május hónap 18 nap



Baráth Zsolt

Tartalom

1	BEVEZETÉS	7
2	VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETE MAGYARORSZÁGON	9
3	CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK BEMUTATÁSA	11
3.1	Családi vállalkozások szerepe az EU-ban	12
3.2	Családi Vállalkozások szerepe Magyarországon	14
3.3	Kis és Középvállalatok meghatározása	15
3.4	KKV szerepe a magyar gazdaságban	16
3.4.1	A kkv számának alakulása Magyarországon	16
3.4.2	A KKV teljesítményértéke	17
3.5	KKV szektor tulajdonosai megoszlása generációk szerint.....	17
4	A GENERÁCIÓ VÁLTÁS, MINT A CSALÁDI VÁLLALKOZ-ÁSOKAT BEFOLYÁSOLÓ GAZDASÁGI TÉNYEZŐ.....	19
4.1	A családi vállalkozások típusai a generációváltás szempontjából:	21
4.1.1	Önfoglalkoztató, mikrovállalkozás, amelyben a tevékenység folytatása kérdéses, családon belül nincs is erre érdeklődés, nem vonzó a folytatás.....	21
4.1.2	Domináns, az alapító által egyszemélyben vezérelt vállalkozás, megfelelő családon belüli utóddal	21
4.1.3	Családi összefogással működő cég, ahol számos családtag aktívan tevékenykedik, mely jelenleg is több generációs vállalkozás.....	22
4.1.4	Családon belüli (megfelelő) utód nélkül működő vállalkozás	22
4.1.5	Nagyvállalat - ahol függetlenül az utódlás lehetőségétől – az alapító professzionális managementtel dolgozik	23
5	GENERÁCIÓK BEMUTATÁSA:.....	24
5.1	Baby boom generáció.....	24
5.2	X Generáció bemutatása:.....	25
5.3	Y generáció bemutatása:.....	25
5.4	Z generáció jellemzői:.....	26
5.5	X és Y generáció pénzügyi különbsége	27
6	VÁLLALKOZÁS UTÓDLÁSA JOGI LEHETŐSÉGEI	28
6.1	Öröklés	28
6.2	Üzletész átruházás (adás-vétel, ajándékozás).....	29
6.3	Végelszámolás	29
6.4	Cégeképviselési jog átadás	30
7	ÁLLAMI BEAVATKOZÁS, FOLYAMAT TÁMOGATÁSA	31
8	SAJÁT KUTATÁS.....	34
8.1	A kutatás célja és felvetéseim	34
8.2	Kutatási módszerek és a minta bemutatása	35
9	EREDMÉNYEK.....	42
9.1	1. számú feltevés családi vállalkozások próbatételei az utódlás lebonyolításakor	42
9.2	2. számú feltevés családi vállalkozások utódlás lebonyolítási módszerek.....	45
9.3	3. számú feltevés innováció keresés.....	47
9.4	Interjú	55
10	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	59
11	ÖSSZEFOGLALÁS	60
12	IRODALOMJEGYZÉK	62

13	ÁBRÁK, KÉPEK, TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	64
13.1	Ábrajegyzék:	64
13.2	Táblázat jegyzék	64
14	MELLÉKLETEK	65
14.1	számú melléklet Generáció váltás nehézségei kérdőív:	65

1 BEVEZETÉS

Szakedolgozatom témájának választáskor fontos volt, hogy a hazai gazdasági életben időszerű és aktuális témát válasszak. Szakedolgozatom témájának a generáció váltás nehézségeit választottam Magyarországra fókuszálva.

A kis- és középvállalkozások (továbbiakban kkv) gyorsan, rugalmasan, alkalmazkodnak a változó piaci viszonyokhoz. Hozzájárulnak a gazdasági tevékenység diverzifikálásához. (Mészáros – Szirmai [2001]). Ezzel a szektorral foglalkozó kutatások szerint, ebbe a körbe tartozó vállalkozások jelentős részben családi vállalkozások. (Csákné 2012). Dolgozatomban családi vállalkozásokkal kapcsolatos és az utódlás problémakörével foglalkozó elméleti szakirodalom áttekintésével és a saját ismeretségi köröm élettapasztalatainak összegyűjtésével igyekszem feltérképezni és elemezni a jelenleg érezhető sajátosságokat.

Alapvetően a kis- és középvállalkozások sajátosságaival terveztem dolgozni, azonban a felmérésem során mikro és nagyvállalati kört is sikerült elérnem, így általánosságban a családi vállalkozások utódlásával foglalkozom dolgozatomban.

Választásom egyéni motivációja, hogy az elméleti háttérét is megismerjem a problémakörnek, amit saját magam fejlesztésére is fordíthatok, átfogó ismereteket szerezhsek. Megtudjam, hogy hogyan is kell ezt jól csinálni, illetve azokat a hibákat, amiket mások elkövettek a jövőben ne kövessék el, akkor, ha az én életemben is aktuálissá válik a családi vállalkozásunkban a generáció váltás. A kis családi vállalkozásunkban is 10-15 éven belül aktuális kérdés lesz.

A másik ok, ami miatt ezt a témát választottam, hogy Nyugat-Európában és Ázsiában sok olyan cégről lehet hallani, amik már számos generáció óta egy család tulajdonába tartozik. Ezeknek a családoknak az eredményessége, állhatatossága, sikeressége mindig csodálattal töltött el. Véleményem szerint a leghíresebb ezek közül a Bacardi, ami 1800-as évek óta egy család tulajdona, illetve a Japán Kongo Gumi, ami 1400 éven át létezett, családi tulajdonban, azonban a gazdasági világválság után nem tudott talpra állni és a tavalyi évben egy nagy multi megvásárolta.

Hazai viszonylatban a történelmi sajátosságoknak köszönhetően hasonló siker történeteket nem lehet bemutatni, mivel a múlt században nagyon sok cég került állami kézbe és csak a 90-es évek rendszerváltásának köszönhetően kerülhettek értékesítésre és újra

magánkézbe. Ennek hatására mondhatjuk, hogy az én generációm (X, Y és Z generáció) lesznek az első generációváltók. Az elmúlt években hazai banki KKV kapcsolattartóként, dolgoztam, ahol a cég vezetőivel és/vagy tulajdonosaival tartottam a kapcsolatot. A közös munkáink során sikerült betekintést nyernem kis és közép vállalatok mindennapi életébe. A jelenlegi gazdasági helyzetben ezeknél a cégeknél két fő problémát, nehézséget sikerült megfogalmaznom, az egyik a jelenlegi munkaerőpiaci helyzet, a másik és nagyobb probléma az utódlás kérdése. A megismert cégvezetők többször megfogalmazták, hogy „élete munkáját” szeretné családon belül tovább adni. A cégvezetők jellemzően 50-70-es éveikben jártak és szeretnék szép lassan kilépni a vállalkozás mindennapi életéből és átadni utódjaik számára.

Dolgozatom első fejezetében szeretném bemutatni, a kis- és közép vállalati szféra jellemzőit, főbb sajátosságait, jelenlegi vállalkozói réteget. Illetve a generációk sajátosságait és jellemzőit.

Dolgozatom második fejezetében szeretném bemutatni, hogy milyen programokkal támogatják a generáció váltást.

Célom, hogy a szakdolgozatomban viszonylag szűk területet vizsgáljak, a megkérdezett vállalkozások többsége, Budapest és vonzás körzetébe tartoznak.

Szakdolgozatom elkészítése során a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal és a BIG4 (KPMG, PWC, EY, Deloitte) által kiadott szakmai elemzések, állásfoglalások, tájékoztató anyagokat, illetve szakmai cikkeket és elemzéseket használok forrásként.

A dolgozat 5 fő szakaszból épül fel. Az első négy fejezetben az általános elméleti ismeretanyagot összegzem a családi vállalkozásokkal kapcsolatban és a generációk bemutatásával, az ötödik fejezet az utódlással kapcsolatos kérdéseket mutatja be, a hetedik fejezet az állami beavatkozás lehetőségeit, a nyolcadik fejezetben egy általam végzett empirikus kutatás eredményeit mutatom be. Végül az utolsó fejezet pedig az összegzést tartalmazza.

2 VÁLLALKOZÁSOK TÖRTÉNETE MAGYARORSZÁGON

„A kutatók a családi vállalkozások jelenlétét, a téma tudományos tárgyalásának kezdetét eltérő időpontokra teszik. Bird és munkatársai [2002] kifejtik, hogy a családi vállalkozások már a legrégebbi gazdaságokban, civilizációkban jelen voltak és jelentős szerepet töltek be a nyugati világ fejlődésében is.” (Csákné 2012. 24.oldal 1.3 fejezet)

A vállalkozások történetét az 1980-as évektől kezdtem el elemezni, mivel szakdolgozatom szempontjából, ez az időszak a releváns. A II. világháború után 1948-tól az 1980-as évekig a legtöbb nagy vállalkozást államosították, illetve a szakdolgozati kutatásom során megkérdezett cégek közül nincs olyan, akit az 1980-as éveknél előbb alapították. (www.mult-kor.hu)

Magyarországon a vállalkozások kialakulását az 1980-as évektől három részre lehet osztani.

- az első részben 1982 és 1990 között a társas és magán vállalkozások kialakulása
- a második részre 1990 és 2000 között a magángazdaságok megalakulása
- harmadik szakasz 2000-től vállalkozói társadalom kialakulása

(www.cegvezetes.hu)

A magánvállalkozások kialakulása

A nyolcvanas években egy fontos jogszabályt vezettek be. Az 1981. évi 15. tvr. és a 28/1981. (IX. 19.) MT sz. rendelet megalapozta a magánvállalkozásokat. Jelentős korlátozások nehezítették a kisvállalkozásokat az állami és szövetkezeti vállalatokkal szemben, viszont ezzel szemben a vállalkozási kedv mégis elindult és 1982 és 1985 között 30 ezer új szervezetet hoztak létre. Létrehozták a jogi személyiség nélküli tagok korlátlan felelősségére alapuló gazdasági munkaközösségek (továbbiakban: gmk). Amiknek célja az volt, hogy a magánszemélyek szolgáltatási és fogyasztási szükségleteit kielégítsék. Kisüzemi termelést és gazdálkodó szervezeti tevékenység kiegészítő szolgáltatásait is végeztek. Ezen társaságok alapításához társasági szerződésre volt szükség. Az engedélyek kiadásához a helyi szakigazgatási intézmény jóváhagyására volt szükség, csak ezután vehették nyilvántartásba.

Abban az esetben, ha a gazdasági munkaközösségeket, gazdálkodó szervezet a vállalat dolgozói alapítják, ebben az esetben vállalati gazdasági munkaközösségről (továbbiakban: vgmk) beszélünk. Jellemző, hogy az ilyen formában működő vállalatot az anyavállalat támogatja. A tagjainak a felelőssége a vagyoni hozzájárulás mértékéig és a közösségben szerzett jövedelmükig korlátozódott. Az ezen felüli kötelezettségeikért a vállalat volt a felelős. A vállalkozóknak a termékhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolódó piacot az anyavállalat biztosította. A vállalkozások egy része felismerte és kihasználta az akkoriban jellemző hatalmas hiányt. Ezáltal lehetőségük nyílt az adott vállalkozásoknak, hogy sikereiken, kudarcaikon által megismerjék a piacot és a vállalkozás menedzsmentet.

Véleményem szerint a verseny és áru hiánya miatt sokan döntöttek vállalkozás létrehozása mellett. Az állami vállalatok nehezen voltak képesek alkalmazkodni az így kialakult piaci igényekhez és versenyhez. Akkoriban a szolgáltatási ágazat fejletlen volt. Sok új étterem, szervíz, tanácsadó-szolgáltató, fejevadászcég jött létre. A nagy multinacionális cégek minimálisan voltak jelen a magyar gazdaságban.

3 CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK BEMUTATÁSA

A következő fejezetben szeretném bemutatni, hogy kik minősülnek családi vállalkozásnak, illetve, hogy milyen szerepet játszanak az európai és magyar gazdaságban.

Családi vállalkozás definíciója

Hogy miért fontos a definíció meghatározása és jogszabályba foglalása? Nagyon sokat olvashatunk arról, hogy a családi vállalkozások fontosak mind gazdasági, mind politikai szempontból, de a definíció ad alapot az államigazgatás és a statisztikák számára, hogy egységesen és összehangoltan tudják vizsgálni, támogatni a szegmenst.

„Közvetlenül, vagy közvetve egy vagy több, egymással közeli hozzátartozói viszonyban álló természetes személy többségi befolyással rendelkezik a gazdálkodó szervezetben, részt vesz annak irányításában, mindezekon felül feladatai vannak a vállalkozás munkaszervezésében, illetőleg munkavégzésében, és ezen feladatok ellátásában még legalább egy, a Ptk. szerinti közeli hozzátartozó is részt vesz. A vállalkozás céljai között pedig szerepel a vagyon, a felgyülemlett tapasztalat, a megszerzett javak generációk közötti átadása, vagy átadásának szándéka” (CSVOE 2017 7. old. www.csvoe.hu)

A szervezet elsősorban jogi oldalról közelíti meg a meghatározást és méret korlátot nem állít fel.

Kadocsa György a tanulmányában családi vállalkozásoknak tekinti, ha a vizsgált vállalkozásban minimum a családtagok közül két fő tulajdonos és a vállalkozás irányításában, munkájában résztvesznek. Meghatározása során nem kerül kifejtésre, hogy kit tekint családtagnak, illetve a tulajdon mértékét sem említi. (Kadocsa Gy. 2012)

A cseh országgyűlés 2019-ben törvénybe foglalta, mi tekinthető családi vállalkozásnak. Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ Családi Vállalkozás Kutatási Programjában 56 korábbi definíció alapján a magyar sajátosságokat figyelembe véve az alábbi fogalmazta meg:

„Családi vállalkozásnak tekinti azokat a cégeket, amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, VAGY ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van ÉS a család részt vesz a vállalkozás irányításában VAGY a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében, VAGY a vezetést ÉS a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.” (www.budapestlab.hu)

A fentiekből is látható, hogy a definíció meghatározására még nem született meg a mindenki által elfogadott megfogalmazás és a különböző szakirodalmakban mérhetetlen számú meghatározást lehet találni. Sem a szakmai leírásokban nem szerepel egységes megfogalmazás, sem a jogi szabályozásban nem került még megállapításra.

A magyar törvényekben mindössze a családi gazdaság szerepel a 326/2001. (XII.30.) kormányrendeletben. A kormányrendeletben szabályozzák a családi gazdaságok létrehozását, nyilvántartását. A rendeletben a családi gazdaságok kiemelt támogatását is szabályozzák. A rendelet alapján a 300 hektárnál kisebb gazdaságot tekintjük családi gazdaságnak, amelyben a tulajdonosok vagy egy tulajdonos és legalább egy teljes munkaidőben foglalkoztatott egyazon család tagjai tevékenykednek.

A fenti elméleti meghatározásokból a Budapest LAB meghatározását fogadtam el dolgozatomban és ezen a meghatározás alapján csoportosítottam a kutatásomban szereplő kérdőívek kitöltőit.

3.1 Családi vállalkozások szerepe az EU-ban

Ahogy a fentiekben is kifejtettem, jogilag nincsenek meghatározva, a családi vállalkozás fogalma. Emiatt nagyon nehéz ezt Uniós szinten összehasonlítani. A meghatározás hiánya miatt sajnos csak becsülni tudjuk a gazdasági jelentőségüket, a velük kapcsolatos kutatásokok során nehéz az összehasonlítás, illetve kevés vagy nincs gazdaságpolitikai kezdeményezés az irányukban. 2009-ben az Európai Bizottság egyik szakértő szervezete a következő javaslatot tette:

1. A döntési jogok többségével a céget alapító természetes személy(ek), vagy olyan természetesszemély(ek), akik a vállalkozásban tulajdonrészt szereztek, illetve a korábban említettek házastársai, szülei, gyermekei vagy gyermekei közvetlen leszármazottai rendelkeznek,
2. a döntési jogok közvetettek vagy közvetlenek,
3. legalább a család vagy a rokonság egy képviselője formálisan is részt vesz a vállalkozásirányításában,
4. tőzsdén jegyzett cégek, abban az esetben tekinthetők családi vállalkozásnak, ha a személy, aki a céget alapította, vagy megvásárolta, illetve családja vagy

leszármazottai a döntési jogokat képviselő részvények legalább 25%-val rendelkeznek. (European Commission, 2009:4)

A 2015-ös európai uniós tanulmány keretében kiderült, hogy az Európai Unió tagállamaiban a vállalkozások 70-80%-a családi vállalkozás. A családi gazdaságok kiemelkedő szerepet játszottak az európai gazdaság helyreállításában. A családi vállalkozások kiemelkedő szerepet vállalnak a társadalmi, gazdasági fejlődésben és csökkentik a munkanélküliséget. A családi vállalkozások saját múltjukból fakadóan erősen kötődnek a telephelyükhöz. Emiatt a vidéki és a kedvezőtlenebb helyzetben levő területeken is teremtenek és megtartanak munkahelyeket. Ezzel is hozzájárulnak a lakosság előregedése és az elnéptelenedés aggasztó tendenciája elleni küzdelemhez. A szakosodott családi vállalkozásoknak kiemelten fontos szerepük van. Sokuk egy nagyobb vállalatnak a beszállítójaként és innovátoraként működhet. A hosszú távú és generációkon átívelő gazdasági tevékenységük révén képesek jelentős biztonságot nyújtani az ellátott vállalatok számára, így nem kismértékben járulnak hozzá a gazdasági növekedéshez. Az Ernst and Young családi vállalkozásokról szóló könyve alapján a magánszektorban lévő munkahelyek 60%-át biztosítják a családi vállalkozások. A méreteik alapján nagyon különböznek, emiatt a nehézségeik is különböznek. A legtöbb családi vállalkozás kkv-nak minősül, de előfordulnak nagy nemzetközi cégek is. Az EU parlament felmérése szerint a családi vállalkozások jelentős része folytat több országban tevékenységet. A korábbi banki munkásságom alatt több olyan céggel dolgoztam együtt, akik családi vállalkozásnak minősültek, a tulajdonosaik jellemzően német, osztrák származásúak voltak. A legtöbb családi gazdaság a mezőgazdaságban fordul elő. Ami számomra meglepő volt a tanulmány alapján, hogy az elmaradottabb európai régiókban sokszor egyetlen munkalehetőséget az ilyen cégek biztosítják. Az Alföld és főbb mezőgazdasággal foglalkozó hazai területeket, ha jobban megvizsgáljuk, jól látható, hogy 1-1 nagyobb cég foglalkoztatja a környékén található faluk lakosainak jelentős részét. (www.bmkik.hu)

Fontos megemlíteni, hogy a családtagok magasabb szintű bizalmat táplálnak egymás iránt, véleményem szerint emiatt képesek a gazdasági, szociális környezet változásaira gyorsabban reagálni. Ennek következtében képesek huzamosabb időn keresztül rés piacokon működni. A családi vállalkozások egy része nem fektet be külföldi piacokon. A vállalkozások 35%-a,

amiatt nem fektetnek be a külföldi piacokon, mert nincs elegendő információjuk a külföldi piacokról. Fontos megjegyezni, hogy a családi vállalkozások nemzetközivé válása egyre több lehetőséget kínál a gazdasági növekedéshez és a fokozatos munkahelyteremtéshez. A tanulmány rámutat, hogy a családi vállalkozások számára jelentőssek az adminisztrációs terhek. (Ernst and Young családi vállalkozások könyv 2014)

3.2 Családi Vállalkozások szerepe Magyarországon

A családi vállalatok vizsgálata különösen aktuális Magyarországon, mivel a rendszerváltáskor a 30-40 éves cég alapítók napjainkban tömegesen töltik be a nyugdíjkorhatárt és a magyar átlag életkor is szükségessé teszi a megfelelő időben a cégek átadását.

A Forbes magazin 2018-as leggazdagabb magyarokat szerepeltető listáján a szereplők átlag élet kora 60 év. Az 50 leggazdagabb emberből 15 már elmúlt 65 éves, további 18-an egy évtizeden belül ünneplik a 65. születésnapjukat. A 2018-as listában a legfiatalabb a 42 éves Futó Gábor, aki édesapjával együtt szerepel a listán az ingatlannal foglalkozó Cordia-Futoreal csoport tulajdonosaként. 85 évesen a legidősebb Zettwiz Sándor volt, aki a 77 Elektronika alapítója. (www.forbes.hu)

Azonban a statisztikai elemzések tanulsága szerint a vállalkozások generáció váltása 66%-ban sikertelen és jelentős számban a vállalkozás felszámolásához vezet. Ez vállalati szférára jelentősen hat, így foglalkozni kell ezen problémának a negatív következményeivel, mivel ez súlyosan érintheti a magyar gazdaságot.

A mai magyar családi cégek méretük alapján leginkább mikro- vagy kisvállalkozásokként működik. Azonban előfordul, hogy a dinamikus, professzionális fejlődésük során nagyvállalattá is növekedhetnek. Amennyiben sikeres nagyvállalattá fejlődnek, úgy jellemző, hogy a nagyvállalati méret ellenére is megőrzik a családi értékrendet. Szerencsére magyar történelemi viszontagságok során is fennmaradtak akár a dualizmus korában alapított családi vállalkozások is. Ilyen nagy múltú cégek a Zwack Unicum Nyrt., melynek anyacége 1840-ben jött létre. (Zwack honlap, 2014). 1881-ben alapították a Kotányi Hungária Kft-t is (Kotányi honlap, 2014). Stühmer Frigyes 1868-ban csokoládégyárat alapított (Stühmer

honlap, 2014), de Pick Márk is 1869-ben alapította cégét. De a mai nagyvállalatok között említhetjük a Béres Gyógyszergyár Zrt vagy a Szamos Marcipán Kft.

A Családi Vállalkozás Kutatási Program kutatása alapján a mai magyar családi vállalkozások 39%-át érinti generáció váltás problémája. Ebbe beleszámítják azokat a cégeket, amelyek esetében öt éven belül lezajlott már a váltás és beleszámítják azon cégeket is, ahol tíz éven belül lesz ez esedékes.

„A családi vállalkozások 7%-ában az első generációváltás már lezajlott az elmúlt öt év során, 30%-uknál 10 éven belül, 26%-uknál ennél hosszabb idő múlva lesz esedékes.”
(www.budapestlab.hu)

3.3 Kis és Középvállalatok meghatározása

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni, hogy kik minősülnek kis és közép vállalatnak (továbbiakban kkv), illetve gazdasági szerepüket. Fontosnak tartom, mivel a szakirodalom szerint a legtöbb hazai családi vállalkozás kkv-nak minősül, illetve a saját kutatásomban megkérdezett családi vállalkozások jelentős része kkv-nak minősül. Véleményem szerint első körben szükséges meghatározni, hogy a jogalkotó személyében ki minősül kkv-nak. Ezt a 2004. évi XXXIV. törvény, fogalmazza meg az alábbiak alapján:

A Nettó éves árbevétele nem lehet több, mint 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg legfeljebb a mérlegfőösszege, illetve az alkalmazottai száma nem haladhatja meg a 250 főt.

A törvény szerint mikro vállalkozásnak minősíti azokat a vállalkozásokat, akiknek:

- alkalmazottjainak száma kevesebb 10 főnél
- nettó éves árbevétele vagy mérlegfőösszege maximum 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg

Kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás a törvény szerint akinek:

- alkalmazottjainak száma kevesebb 50 főnél
- nettó éves árbevétele vagy mérlegfőösszege maximum 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg

Fontos még megemlíteni nem tartozik a kkv csoportjába az a vállalkozás, amiben egy vagy több állam, nagyvállalat, önkormányzat tulajdonosi részesedése meghaladja a 25%-ot. A jogszabály szerint ez a közvetlen és közvetett részesedésre is vonatkozik

Méret	Éves nettó árbevétel maximuma	Előző évi mérlegfőösszege	Létszám (fő)
Mikro	2 millió euró	2 millió euró	0-9
Kis	10 millió euró	10 millió euró	10-49
Közép	50 millió euró	43 millió euró	50-249

1. táblázat A KKV csoportosításának ismérvei

Forrás: saját szerkesztés a 2004. évi XXXIV. törvény alapján

3.4 KKV szerepe a magyar gazdaságban

Az előző fejezetekben bemutattam, hogy a családi vállalkozásokra mi jellemző. Ebben a fejezetben szeretném bemutatni, hogy milyen jelentősége van a kkv-nak a magyar gazdaságban.

3.4.1 A kkv számának alakulása Magyarországon

A lenti táblázatban jól látható, hogy évről-évre növekedik a hazai KKV száma, átlagosan 4% növekedés mutatható. Ez alapján nem lehet azt állítani, hogy a hazai vállalkozási kedv csökkenne.

Ami azonban jól látható, hogy a kisvállalkozások számának növekedés minimális. Véleményem szerint, ezt két dolog befolyásolja. Véleményem szerint, az egyik, hogy a vállalkozások közül sokaknak sikerült kilépni a kisvállalkozási méretből és középvállalkozássá növekednie, ez körülbelül 300 cégnek sikerült a 2018-as évben. Az állításomat arra alapozom, hogy szerintem kevés az olyan új alapítású cég, akik alapításának első évében eléri a középvállalkozási minősítési kritériumokat. Illetve véleményem szerint mikro vállalkozások közül keveseknek sikerül kisvállalkozássá növekednie.

Vállalkozás kategória	2016	2017	2018	2017	2018
				változás előző évhez képest	változás előző évhez képest
Mikro vállalkozás	652 727	680 804	709 159	4,3%	4,2%
Kisvállalkozás	32 852	33 663	34 369	2,5%	2,1%
Középvállalkozás	5 184	5 177	5 423	-0,1%	4,8%
KKV összesen	690 763	719 644	748 951	4,2%	4,1%
Nem KKV	6 104	6 708	6 954	9,9%	3,7%
Összesen	696 867	726 352	755 905	4,2%	4,1%

2. táblázat Működő vállalkozásoknak számának alakulása

Forrás: saját szerkesztés KSH adatok alapján

3.4.2 A KKV teljesítményértéke

Vállalkozáskategória	Árbevétel		Bruttó hozzáadott érték		Nemzetgazdasági beruházások		Foglalkoztatottak száma	
	Mrd HUF	Változás 2017-hez képest	Mrd HUF	Változás 2017-hez képest	Mrd HUF	Változás 2017-hez képest	ezer fő	Változás 2017-hez képest
Mikro vállalkozás	14 384	8,40%	4 238	31,30%	338	21,70%	1 091	
Kisvállalkozás	15 550	10,70%	3 623	16,80%	590	25,90%	554	1,90%
Középvállalkozás	15 550	11,50%	3 201	14,10%	894	34,10%	380	2,90%
Összesen kkv	45 484	10,02%	11 062	21,10%	1 822	29,00%	2 025	2,30%
Nem KKV	63 704	11,40%	13 144	9,90%	4 211	24,60%	1 097	2,70%
Összes vállalkozás	109 188	10,90%	24 205	14,70%	6 033	25,90%	3 121	2,40%

3. táblázat Működő vállalkozások teljesítményértéke

Forrás: saját szerkesztés KSH adatok alapján

A fenti táblázat alapján kijelenthetjük, hogy a kkv bruttó hozzáadott értéke a 2017 évhez 45,7% volt. Sajnos a koncentráció a korábbi évekhez hasonlóan jelentős. A vállalati szektor teljesítményének 54%-át a nagyvállalatok termelték meg.

3.5 KKV szektor tulajdonosai megoszlása generációk szerint

2018. májusában az Opten Kft. és az Emocionális Marketing Kft. készített egy kutatást, mi szerint az 1965 és 1980 között született X generáció tulajdonolja a magyar vállalkozások 54%-át. (www.hrportal.hu)

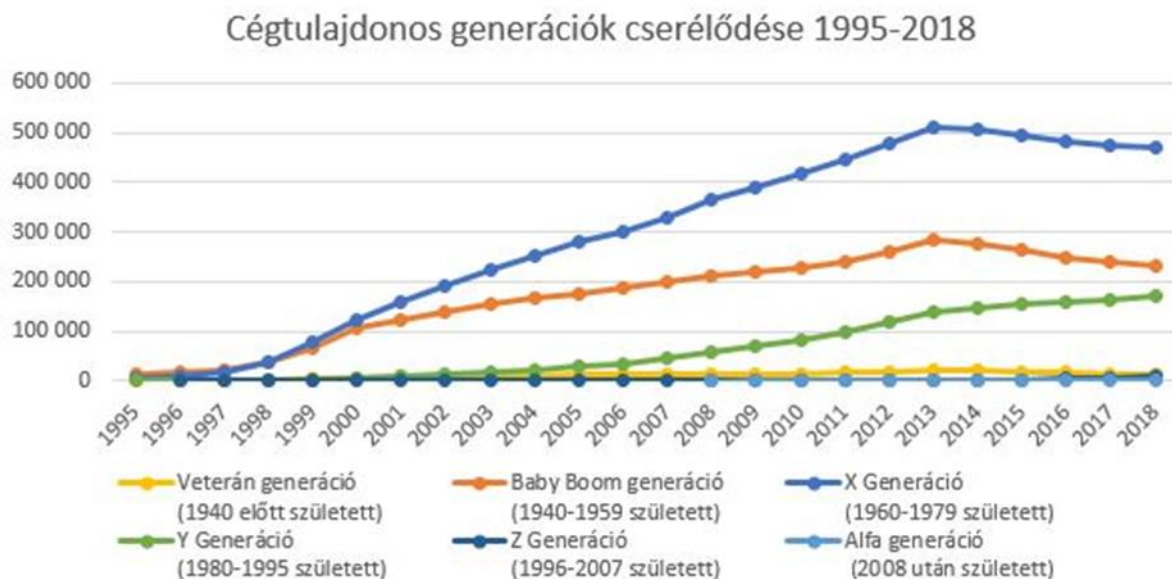
Véleményem szerint nem meglepő, hogy az X generáció adja a tulajdonosok nagy részét, hiszen ők az első generáció, akik a rendszerváltás után kapták meg a képezéseket. A felmérésből, kiderül, hogy az X-es generáció cégalapítási kedve az idő előrehaladtával is töretlen, míg az Y generáció kevesebb céget hozott létre annak idején mikor az X generáció tagjaival megegyezett az életkoruk. Ami számomra meglepő, hogy az X generációnál idősebbek, is alapítottak még vállalkozásokat, azonban számuk alacsony. A fenti Működő vállalkozásoknak számának alakulása című táblázattal összenézve, az említett statisztikát, elmondhatjuk, hogy a vállalkozási kedv a magyar társadalomban jelen van, azonban nem a fiatalabb Y generációra jellemző. A Z generáció nincs megemlítve, hiszen ők még jellemzően fiatalok, a vállalkozások alapításához.

4 A GENERÁCIÓ VÁLTÁS, MINT A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKAT BEFOLYÁSOLÓ GAZDASÁGI TÉNYEZŐ

A családi vállalkozások gazdálkodását befolyásoló tényezők közül, a jövőjüket leginkább befolyásoló fő komponens hatását kívánom vizsgálni dolgozatomban, ez pedig az utódlás, a generáció váltás kérdése.

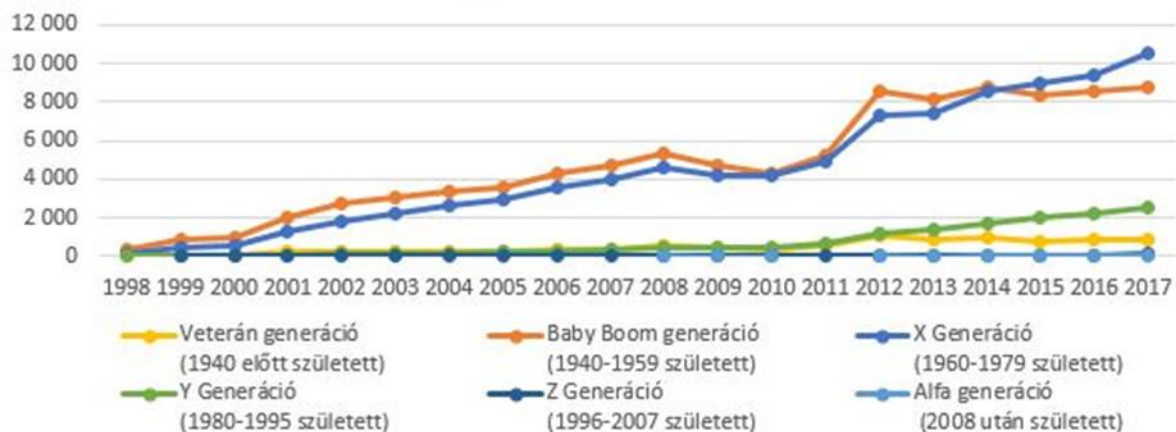
Cégtulajdonosok utódlásának kérdése az Opten kutatása szerint a teljes hazai cégbázist vizsgálva megállapítható, hogy a hazai vállalkozások tulajdonosi körének domináns körét az 1960 és 1979 között született „X” generáció a teszi ki. Ugyanez a helyzet az 1940-1959 között született „Baby Boom” generációs tulajdonosokkal is. A cégtulajdonosok között a „Baby boom” kategóriába sorolhatóak még többen vannak, mint az „Y” generációs tulajdonosok, de a trendek alapján 2019 végére az „Y” generáció számossága a második helyet fogja betölteni.

Ezek az adatok mutatják, hogy a magyar gazdasági szereplők harmadát érinti a generációváltás szükségessége, ezek az adatok igazolják, hogy a kérdés vizsgálata különösen fontos.



Forrás: www.opten.hu

Cégtulajdonos generációk a 100m Ft éves árbevétel feletti cégekben 1998-2017



Forrás: www.opten.hu

Az elemzésből látható, hogy azok a cégek akiknek az árbevétele meghaladja a 100 millió forintot, a generációváltás 10 éven belül érinteni fogja.

Az Innovációs és Technikai Minisztérium A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030 című kiadmánya szerint közel 850 olyan cég van Magyarországon akiknek az árbevétele több, mint egy millió euró az árbevétele és magántulajdonban vannak. Ezeknél a cégeknél a cégtulajdonosok átlagéletkora 62 év. (KKV_Strategia ITM 2019. 108. oldal)

A középvállaltok tulajdonjogának átruházása súlyos gazdasági kérdés. Hazai tapasztalatok híján a nemzetközi tapasztalatokat figyelembe véve azzal kalkulálunk, hogy a vállalkozások mindössze 30 százaléka képes túl élni az első generációváltást.

A generációváltás magyar sajátossága, hogy hazánkban az első vállalkozó nemzedék adja át a vállalkozásának vezetését/tulajdonát, emiatt jelentős a tapasztalat és módszerek hiánya. Másrészt az ismert kimutatások szerint a magyar vállalkozások esetében közel kétszeres érintettséggel kell számolnunk a generációváltás előtt álló cégek tekintetében, mint a hagyományokkal rendelkező olyan országok esetében, ahol már akár több generációs átadási tapasztalatokkal is rendelkeznek. Ezért kiváltképpen fontos ezzel a kérdés körrel foglalkozni. Azonban a generációváltás kérdésköre nemcsak a magyar családi vállalkozásokat érintő problémakör, ez a kérdés a volt szocialista országokat általánosan érinti. A cégek utódlása nem kizárólagosan a volt szocialista országoknak okoz gondot. Az INSIST (Intergenerational

Succession in SME's Transition) nemzetközi kutatás megállapításai szerint elmondható, hogy ez a kérdés kör valamennyi országban próbatétel elé állítja a családi vállalkozásokat. Magyarországon és volt szocialista országokban elsősorban a tradíciók, tapasztalatok hiányából fakadnak a problémák, a fejlettebb hagyományokkal rendelkező nyugati társadalmakban leginkább a jogi háttereknek való megfelelés vagy az utódok elkötelezettségének hiánya a fő gond. (INSIST (Intergenerational Succession in SME's Transition))

4.1 A családi vállalkozások típusai a generációváltás szempontjából:

A korábbi fejezetekben bemutattam, hogy mik a családi vállalkozások, kik a kkv-k. Ebben a fejezetben szeretném bemutatni, hogy a családi vállalkozásoknak milyen típusai vannak a generációváltás szempontjából. (www.ferzit.hu)

4.1.1 Önfoglalkoztató, mikrovállalkozás, amelyben a tevékenység folytatása kérdéses, családon belül nincs is erre érdeklődés, nem vonzó a folytatás

A mikrovállalkozó addig végzi tevékenységét, amíg piac keresletet mutat tevékenységére, illetve ameddig belső igénye van vagy ameddig ezt a tevékenységet el tudja látni. Nem képvisel jelentős piaci részt, ezek a vállalkozások általában nem nélkülözhetetlen egyedi termékkel rendelkeznek. Ebbe a körbe soroljuk a kozmetikust, az ügyvédet, a kiskereskedőt, az ingatlanközvetítőt, a könyvelőt. Ha van is olyan családtag, aki elméletileg alkalmas az utódlásra, az esetek többségében más utat választ. A családnak nem elsődleges célja a generáció váltás. (www.ferzit.hu)

4.1.2 Domináns, az alapító által egyszemélyben vezérelt vállalkozás, megfelelő családon belüli utóddal

Potenciálisan is alkalmas utóddal rendelkező vállalkozás generáció váltása is számos megoldandó feladatot és feszültséget hordoz magában. Ezekben az esetekben sikeres vállalkozásokról van szó, ahol a vállalkozás életében már voltak nézetkülönbség az alapító és az utód között. Alapvetően a tulajdonos és utódja közti szakmai véleményeltérés, élettapasztalatból adódóak. A körülmények, a gazdasági, jogi környezet is változnak és ennek

megfelelően a vállalkozások reakció is változnak. Ezek nem feltétlenül jelentenek veszélyforrást, de a vállalkozásnak alkalmazkodnia, kezelni kell a helyzetet.

A külső elvárások mellett a vállalkozásokban kialakulnak belső feszültségek is, ami egy teljesen természetes dolog. Ezek a feszültségek az alapító erős karizmája és dominanciája miatt kordában tarthatók és kezelhetőek, különösen a „főnök” tekintélye miatt, amit a sikereinek, eredményeinek és sokszor emberi tulajdonságainak köszönhet. Ezt az utódnak, meg kell tanulnia kezelni. A partnerekkel, vevőkkel, beszállítókkal való kapcsolattartás, kommunikáció is módosul, amely az utódlás esetén szintén nem elhanyagolható kérdés. A harmadik félnek is alkalmazkodnia kell az utódlással járó változásokhoz. Az átmenetbe problémák jelentkezhettek, zavarok keletkezhetnek az üzleti kapcsolatokban a generációs különbségből adódó stílus eltérésekből adódóan. A számos veszélyforrás ellenre, ezeknek a vállalkozásoknak van egy átmenetre és a generáció váltásra. (www.ferzit.hu)

4.1.3 Családi összefogással működő cég, ahol számos családtag aktívan tevékenykedik, mely jelenleg is több generációs vállalkozás

Ebben a vállalkozási szervezetben első ránézésre problémamentesnek tűnhet a generáció váltás, hiszen több generáció már huzamosabb ideje dolgozik együtt. Azonban a kialakult hierarchiában bekövetkező változás itt is veszélyeket rejt. Ki fogja betölteni a vezető státuszt? Hogyan fogja kezelni a család többi aktív tagját? (www.ferzit.hu)

4.1.4 Családon belüli (megfelelő) utód nélkül működő vállalkozás

Ebben az esetben a legfőbb cél az értékesítés. A vevő akár egy alkalmazott, akár egy külső befektető, az értékesítés sikere alapos felkészítő folyamatot igényel. A vállalkozást átláthatóvá, dokumentálttá, kompetens vezetőkkel ellátottá és az értékesítésre felkészültté kell tenni, függetlenül a vállalkozás nagyságától. Ennek hiánya esetén a vállalkozás forgalomképességét jelentősen befolyásolja. Tanulmányok szerint ilyen esetek még nagyobb vállalkozásoknál is előfordulnak, ezek általában visszavezethetőek az alapító „one man show” attitűdjére. (www.ferzit.hu)

4.1.5 Nagyvállalat - ahol függetlenül az utódlás lehetőségétől – az alapító professzionális managementtel dolgozik

A nagyvállalkozások átalakulása leginkább a piac függvénye, elsősorban nem az alkalmas utód szerepe befolyásolja. Az átmenet sikere függ a professzionális management és tanácsadóktól. A kulcs itt a professzionális és harmonikus együttműködés, fedhetetlen és szakavatott management. A sikeres átmenet bizonytalan, ha a fenti körülmények bármely okból nem teljesülnek vagy belső hierarchiai disszonancia van. A nyugati gyakorlatban részben pénzügyi befektető általi átvétel vagy a társaság átalakulásával, belső családi viszályok esetében, ahol a megegyezés nehézkes akár a családi alapítvány vagy a bizalmi vagyonkezelést alkalmazzák. (www.ferzit.hu)

5 GENERÁCIÓK BEMUTATÁSA:

A következőkben a vállalkozások szempontjából az X, Y, Z, és Baby boom generációt mutatom be. A baby boom generáció még sok esetben aktív szereplő egy vállalkozás életében, illetve a generáció váltás ennél a korosztálynál elkezdődött. A fenti statisztikából kiderült, hogy cégalapításokat tekintve az X generáció a legaktívabb. Az Y generáció már több éve jelen van a munkaerő piacon és a saját vállalkozás alapítással kapcsolatban ők rendelkeznek/rendelkezhetnek megfelelő tőkével és szakmai tapasztalattal. A Z generáció új belépő a munkaerő piacra és véleményem szerint sokan állnak döntés előtt, hogy saját vállalkozásba kezdjenek vagy a munkájukat egy cégnél, multinál képzelik el.

5.1 Baby boom generáció

A baby boomerek generáció a 72 és 53 év korúak. Az aktív munkaviszonyuk már letelt, de ettől függetlenül, mint munkaerő még számíthatunk. Létszámuk és munkaerőpiaci viszua térésük miatt a gazdaságra gyakorolt szerepük jelentős. Az adatok alapján Magyarországon 2,7 millió nyugdíjas korú él. Erre a nemzedékre jellemző, hogy részben szakítottak az előtte lévő konzervatív női-férfi szerepfelosztásával. Természetes számukra, hogy a nő neműek is munkát vállalnak, karriert építenek. Az anyagi javakkal óvatosan, takarékosan bánnak, ezt figyelhették meg a szüleiktől. Munkavállalóként ezen jellemzőjük úgy jelenhet meg, hogy a különböző megbízás megoldásához elsőkörben az adott lehetőségekkel, eszközökkel próbálja megoldani és az új eszközöket, technológiákat igyekszik kerülni. Kitartás és szorgalom jellemzi őket. Emellett fontos ennek a generációnak, hogy a munkáltató elismerje a szaktudásukat, anyagiakban is. Amennyiben ezek a feltételek teljesülnek hűségess munkavállalót tudhat alkalmazottjai között a cég. A 2010-es években gyakori volt, hogy a őket küldték el a vállalattól, emiatt ebben a generációban egy negatív reflex él. Ez a generáció nem gyakran váltotta a munkahelyét, így sokan hosszú évek – évtizedek alatt hatalmas szaktudást halmoztak fel. Sokan tévesen ezt a generációt a veteránokkal keverik, akiknek valóban nagy kihívást jelent az informatika. Ők azok, akiknek a gyerekei és unokái megtanították ezen eszközök kezelését, emiatt felhasználói szinten képesek használni. (www.folyoiratok.oh.gov.hu)

5.2 X Generáció bemutatása:

Az X generáció tagjai az 1960-1979-es években született emberek a mai 60 és 41 év közöttiek. Legtöbb helyen a hírnök-nemzedékként, átmeneti generációként, hivatkoznak rájuk. Érdekes, hogy az ő számuk a legkisebb. A sokkal nagyobb létszámmal bíró Baby boomer és ugyanúgy jelentős számú Y generáció között találhatóak. Ők már egy két jövedelmű családba születtek. Háttérbe szorult a vallásosság, a szexuális forradalom miatt elfogadottabbá vált szabadabb szexuális élet. Az X generációsokat az autonómítás és az „én majd megmutatom” attitűd jellemzi. Sajnos gyermekkorukra tehető, hogy a válások száma megnőtt, emiatt megnőtt az úgynevezett csonka, vegyes, ún. patchwork családi közösség. Ezáltal a gyerekek önállóbbak lettek, mivel jellemző volt emiatt az elhanyagolásuk. Ez a generáció már találkozhatott az első számítógépekkel, a technológia gyors fejlődése és térhódítása számukra az élet mindennapi része és ezt megtanulták kezelni. Gyermekéveiket jellemzően a 1980-as években, kamaszodni a 1990-es években, a rendszerváltás környékére tehető. Sajnos jellemző erre a nemzedékre, hogy a szüleik nem beszélhettek az átélt traumákról: kiket mikor vittek el, hogyan aláztak meg vagy fosztották meg a vagyonától. (Gale (2015))

5.3 Y generáció bemutatása:

A Y generáció az 1980 és 1995 között született emberek, vagyis a mai harminc és húsz évesek. Azok akik az 1980-as években születtek még láthatták a szocialista Magyarországot, azonban a legtöbbször számára már a demokratikus államforma volt inkább jellemző. Gyerekkorukra a hagyományos gyerekjátékok voltak jellemzők. A generáció mondhatni a média világában nőtt fel, hiszen kiskorukban már volt színes tv, illetve gyermek és tini magazinok is elérhetőek voltak és a digitalizációba születtek bele. Ekkor már elérhető volt a fényképezőgép, kamera stb. Emiatt nyitottabbak az újdonságokra kedvelik azokat a reklámokat, amik valamilyen újdonságot nyújt számukra. Ennek a generációnak volt lehetősége már az élete korai részében találkozni a technológiai újításokkal. Emiatt a mindennapjaiban használja ezeket az eszközöket. A rengeteg változásnak köszönhetően a generáció jó adaptációs képességgel rendelkezik. Nyitottabban reagálnak az új eszközökre, mint a korábbi generációk. A gyakorlatias oktatással jobban meg lehet őket fogni, fontosnak tartják, hogy az adott termék, tudás megszerzésével milyen haszonra tehetnek szert. Az

idegen nyelvekkel jellemző már gyerekkorukban találkoznak, felnőttkorára sokuk már 2-3 nyelven beszél. Könnyen megfutamodhatnak a problémák elől. A legtöbb felületen azzal szembesülnek, hogy a pénz, siker, karrier a legfontosabb, mivel a fogyasztói társadalomban ezzel tudnak egyről a kettőre jutni. Legtöbben láthatták, ahogy szüleiknek a munkájuk miatt mókuserékké vált az életük. Ezáltal a munka világában számukra a legfontosabb tényező, hogy élvezzék a munkahelyüket és a feladatok is változatosak legyenek. Sokukban a munkával szembeni alázat hiányzik, ezt ők a „rabszolgaléttel” azonosítják. Agilisak, magas az önbizalmuk, illetve önérzetesek és öntörvényűek is. Véleményem szerint ez a generáció, már fiatakkorukban szembesült a szegénységgel, terrortámadásokkal. Emiatt ezt a generációt érzékenyebben érintik az ilyen jellegű közös problémák, mint elődeit. A generáció tagjai bátor, kezdeményezőkésséggel megáldott fiatalok, akik nem kételkednek magukban. (www.bbc.com)

5.4 Z generáció jellemzői:

A Z generáció tagjai az 1996 és 2010 között születtek. Legtöbben „digitális benszülöttek” nevezik. Ezzel is utalva arra, hogy abszolút a digitalizációs korban születtek és az életet el se tudják képzelni a technika nélkül. Valószínűsíthető, hogy emiatt jobban is kezelik a technikai eszközöket, mint az előző generációk. Kialakult, náluk a „multitasking” jelenség, vagyis, hogy egy időben sok mindenre képesek odafigyelni, például a telefonjukon zenét hallgatnak, beszélgetnek valamilyen csatornán, és online oldalakat böngésznek. Az ilyen digitális életformának fennáll az a veszélye, hogy könnyen függővé is válnak az eszközöktől. Számukra problémát jelent a szocializáció és a megfelelő kommunikáció. Az online felületeken képesek határozottan és gyorsan kialakítani kapcsolatokat, azonban a való életben sokszor problémát okozhat önmaguk megfelelő kifejezése, kapcsolataik kialakítása. (Dr. Törőcsik Mária 5-12 old)

5.5 X és Y generáció pénzügyi különbsége

Az X generációnak a státusz és biztonság mindig is prioritást élvezet. Az X generáció a 2010-es években jártak pályájuk csúcsán. Azonban digitalizáció miatt, felgyorsult az életvitelük, illetve a gazdasági világválság új megpróbáltatások hozott számukra. Mondhatni, egy életközépi válságon estek át.

Az Y generáció célja a biztos megélhetés, azonban jelentős súllyal bír a munka és magánélet egyensúlyának megtalálása. Megtakarítások nélkül azonban jelentős próbatételek várnak rájuk. Amennyiben nem gazdálkodnak megfelelően, előfordulhat, hogy a nyugdíjas éveiket kénytelenek lesznek munkával tölteni. Sokan úgy gondolják, hogy az Y generáció rendszerint nem hosszútávon gondolkodik a pénzügyeivel kapcsolatban. Nem gondolkodnak megtakarításra, illetve nem támogatja kellő mértékben a szüleit. A megtakarításokat illetően az X generáció a magasabb jövedelmi osztályba tartozik. Ez a generáció tudatosabban költi jövedelmét, ezáltal havi szinten jelentős megtakarítással rendelkezik, derült ki a KPMG felmérése alapján. A két generáció pénzügyi magatartására jellemző a kockázat kerülés. Érdekes, hogy sokan emiatt a megtakarításaikat folyószámlán tartják, bár ezt betudhatjuk annak a ténynek is, hogy korábban magas volt a kamat környezet. Az Y generáció 54% a folyószámláján tartja a megtakarítását, az X generáció 37%. A lekötött betétek esetében azonban az X generáció ugyanannyira bízik, mint az Y generáció. (www.oney.hu)

6 VÁLLALKOZÁS UTÓDLÁSA JOGI LEHETŐSÉGEI

A családi vállalkozások utódlásának lebonyolításának nagyon fontos eleme a jogi szempontok figyelembevétele is, hiszen ez alapozhatja meg a cég jövőjét. Mivel ez a folyamat gazdasági szempontokon túl, jelentős érzelmi érintettséget is jelent, nemcsak társadalmi elvárás, hanem korrekt működés alapja, ami megadja a hivatalos formáját és az alappilléreket a működés jövőjének. Ezért fontos megnézni a jogi lehetőségeket is.

Az új Ptk.-ban a társasági jogban bevezetett diszpozitív szabályozási alapelv több lehetőséget is kínál a generációváltás előtt álló családi vállalkozások számára, mind a tulajdonosi, mind a menedzsment-szerkezetének átalakítása során.

A generációváltás során két kérdéskört kell megvizsgálni, a tulajdonjog és a döntési jog átruházásának lehetőségeit:

Az első részben azt szeretném bemutatni, hogy a tulajdonjogot családon belül, milyen utómódon lehet átadni jogilag. Milyen törvényi és adó következményei vannak.

6.1 Öröklés

Az öröklést jelenleg a PTK. Szabályozza. Elsőkörben fontos meghatározni, hogy kik is lehetnek az örökösök. A magyar jog egyértelműen meghatározza, hogy kik lehetnek örökösök, általánosságban rokonok, házastárs és legvégül az állam. A rokoni kört a PTK Családjogi könyve szabályozza rokonnak minősül a törvény szerint az:

- „Egyenesági rokon: aki/akik közül az egyik a másiktól származik
- Oldalági rokon: azok a nem egyenesági rokonok akiknek legalább egy közös felmenő rokonuk van.” (forrás: PTK IV. könyv családjog)

A PTK. A felmenő egyenes ági rokon öröklési jogát korlátlanul elismeri, míg az oldalrokonok esetében a nagyszülői leszármazók körével lezárja. Az öröklési sorrend a következők szerint alakul:

1. Gyermekek öröklése
Több gyermek esetén a gyermekek egyenlő arányban örökölnek
2. Távoli leszármazók törvényes öröklése
3. Házastárs törvényes öröklése
4. Felmenők és oldalrokonok öröklése

Cég tulajdonrész öröklése érdekében a PTK. a következőképpen határozza meg: „Ptk. 3:170. §-ában foglalt szabálya rögzíti, hogy „a tag halála esetén örököse (öröklés), illetve a jogi személy tag átalakulása, egyesülése, szétválása vagy jogszabály alapján az üzletrész tekintetében bekövetkezett jogutódlása (jogutódlás) esetén a jogutód – az örökös minőség vagy a jogutódlás igazolása mellett – kérheti az ügyvezetőtől a tagjegyzékbe való bejegyzését [3:170. § (1) bek.], aki azonban azt a 3:170. § (2) bekezdésében meghatározott esetekben – kógens határidőn belül – megtagadhatja.” A törvény értelmében előfordulhat olyan eset, amiben a cég vezetése nem köteles átadni, azonban az örökös tulajdonjogával el kell számolni.

Az öröklés lebonyolítása hosszú időt vesz igénybe, amely idő alatt korlátozott a működési lehetőség, ezt a folyamatot illeték fizetési kötelezettség terheli.

6.2 Üzletrész átruházás (adás-vétel, ajándékozás)

Lebonyolítása üzletrész átruházási szerződéssel történik. Ebben az esetben a szerződők szabadon alakíthatják az árat és a fizetési opciókat; családtagok között történő eladás esetén adózási célból ellenőrizni kell, hogy az ár piaci alapokon nyugszik-e. Ennek a folyamatnak a jogi költségeken túl adó- és illetékvonzata is van.

6.3 Végelszámolás

Mivel sok esetben tudjuk, hogy az utódlás nem sikeres, ezért ezzel a lehetőséggel is számolni kell. Ebben az esetben a társaság jogi formája megváltozik (jogutód nélküli megszűnés). Végelszámolót szükséges választani. A végelszámoló akár a cég korábbi vezető tisztségviselője is, de választható más természetes személy vagy akár jogi személy is. A végelszámoló feladata a végelszámolás lebonyolítása, eljárás a cégbíróságon, adóhatóságon. A végelszámolás során a tulajdonosok részére kifizetett összeg alapítói vagyont meghaladó része SZJA fizetési kötelezettség alá esik.

6.4 Cégeképviselési jog átadás

A tulajdonjog átadása mellett a cégeképviselési jog átadása is lehetséges megoldás. Ennél a módozatnál is két lehetőséget kell megkülönböztetnünk. Társasági szerződés módosítással van lehetőség az önálló vagy a közös képviselés módjának átruházására. Amely folyamatnak a jogi költségei mellett a közzétételi díj fizetési kötelezettség is terheli. Kombinált megoldást jelenthet a hatáskör megosztás lehetősége. A hatáskör megosztásra elképzelhető olyan szisztéma, amely során az alapító átadja az operatív irányítási feladatok intézését, de még fenntartja igényét bizonyos mértékű felügyelet gyakorlására. Ilyenkor lehetőség van akár felügyelőbizottság létrehozására. Az ügyvezetés és a felügyelőbizottság között oly módon valósul meg a hatáskörmegosztása, melynek során kikötésre kerülnek bizonyos döntésekben a hozzájárulásának kötelezettsége. Ilyen esetben a jogi költségeken felül felmerülhetnek a felügyelő bizottság fenntartási költségei. (Barkassy, 2016)

7 ÁLLAMI BEAVATKOZÁS, FOLYAMAT TÁMOGATÁSA

Az állami beavatkozás indokoltságát megalapozó logika során figyelembe kell venni, hogy a vállalkozások szorosan összefonódnak a vállalkozó személyével és szerepével, ennek következtében mind a tulajdonos, mind a vezetéváltás a fejlődési lehetőségeken felül komoly kockázatot is jelent az adott cég életében. Ugyan magánjellegű szempontnak tekinthetnénk a tulajdonosok életkora, családi viszonyai, a vállalkozás jövőjével kapcsolatos lehetőségeiket, de a gazdaság stabilitása, a munkahelyek megőrzése, termelési érték, és az adófizetési képesség megtartása szempontjából a vállalkozások sikeres átadása és tovább működtetése fontos nemzetgazdasági érdek is egyben. Ezért tartja az állam feladatának a generációváltás támogatását oly módon, hogy a vállalatok hazai tulajdonban és az irányítás is helyi szinten történjen a jövőben is. Az állami intervenció eszköze: amely magában foglalja a szabályozásbeli és adózási korlátok átalakítását, támogató üzleti szolgáltatások biztosítását, a vállalkozók vállalkozási ismereteinek fejlesztését, valamint a pénzügyi, finanszírozási feltételek megteremtését. A generációváltás támogatása a 2019-es KKV Stratégiában önálló pilléreként jelenik meg. Ezzel a nehézséggel érintett vállalkozók volumenére és az aktuális nagyarányú cégátruházások kimenetelének gazdasági hatásaira. A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy generációváltás hosszútávú sikerének a kulcsa a stratégiai és pénzügyi tervezést, a tervezéshez a vállalkozásoknak komplex jogi és pénzügyi szolgáltatások igénybevételére van szükségük. Mind a tervezéshez, mind a tényleges átadáshoz szükséges egy megelőző átvilágítási folyamatra. A támogató jogi és üzleti szolgáltatások piacának támogatásában is részt tud vállalni az állam, valamint ösztönözheti a stratégiai tervezést és könnyített feltételeket biztosíthat a tranzakcióhoz. Különböző felmérések alapján legfőbb probléma az átruházás megvalósításához a tőkehiány az utód/átvevő szempontjából. Ennek feloldására hitel- vagy tőkeprogram bevezetésével tud gondoskodni az állam. A vállalkozások továbbvitelének módzatai különbözőek. Megvalósulhat az öröklés családon belül, átvétellel egy külsős személy által, felvásárlás során amikor egy másik céget vásárol meg. De ezek kombinációja is előfordul, ahol a tulajdonjog és a vezetés egymástól elkülönül. (www.kormany.hu)

„A kis- és középvállalatok termelékenysége érdemben elmarad mind a hazai nagyvállalati szektor termelékenységéhez képest, mind a külföldi kkv-k termelékenységéhez képest”, állapította meg az MNB 2019-es versenyképességi proramjában. (www.mnb.hu (52. old))

„A hazai tulajdonban lévő közepes- és nagyvállalatok tulajdonosainak átlagéletkora 2018-ban 65 évre emelkedett, így hamarosan generációváltást kell végrehajtani ezeknek a cégeknek az élén. Azonban nem mutatkozik elégséges kereslet ezekre a cégekre. Ezen cégek alapításakor, az 1990- es évek elején az állam is aktív volt a tőke reallokálásában a kárpótlási jegyek, MRP-programok, egzisztenciahitel és privatizációs lízingek révén (Szendrői és Kövesdy, 2018). Jelenleg viszont elkerülhetetlennek látszik, hogy a generációváltás tőkemozgással járjon, a kérdés, hogy hova allokálódik az ilyen módon felszabaduló tőke. Ebben lehet fontos szerepe az államnak: a generációváltók többnyire családon belül szeretnék tartani a cégeiket, ugyanakkor számos tanulmány azt igazolja, hogy a családi cégek vezetésének felváltása profi menedzsmenttel jelentősen növeli a cégek hatékonyságát.” (www.mnb.hu (55.old))

Az MNB javasolt intézkedési csomagjában megfogalmazta, hogy a generációváltás támogatása érdekében a 2 éves osztalékadó-elengedését javasolja. Amennyiben a generációváltás a vállalat élén történik. Azért fontos generációváltások támogatása, mert az elkövetkező 1-5 évben 53 ezer cég vezetője lesz nyugdíjas korú. Ez a probléma a cégek 20%-át érintő kérdés, ezért is fontos, hogy az MNB is foglalkozzon a kérdéskörrel. Az érintett vállalkozások jelentős hányada a mezőgazdasági ágazatban működik, így az amúgy is hátrányos kistérségek fokozottan veszélyeztetettek. A generációváltás előtt álló vállalkozások jelentős hányada családon belüli utódlást tervez. A családon belüli utódlást és a vállalkozások tovább működtetését azonban a fiatalok sem szakmailag nem tartják kihívásnak sem pedig elég jövedelmezőnek. A jövedelmezőség kérdésére az MNB a programjában az osztalékadó 2 éves elengedésével járulna hozzá, így a generációváltással elindulhat egy új termelési/értékesítési modell, és a váltás időszakában a tulajdonosi jövedelmek nem csökkennének. Mivel a kedvezmény igénybevételének feltétele lenne a pozitív adóalap, így az biztosítaná, hogy a támogatások a hatékony vállalatokhoz jusson el. Tervben van a támogatás egyéb soft tényezőinek előírása is, pl. a generációváltásnál elvárás lenne a tulajdonosok átlagéletkorának 30%-os csökkenése, mentorálás, tanácsadás, közvetítő intézmények bevonása. (www.mnb.hu)

Mivel a felmérések azt mutatják, hogy az egyik legfőbb probléma az átruházás megvalósításához szükséges tőkehiány, ezért az MFB csoport Új tőkefinanszírozási programot indított 2019-ben. A program célja, hogy támogassa az olyan vállalkozásokat,

ahol családon belüli utódlás nem lehetséges. Az állami beavatkozás a Magyar Fejlesztési Bank (MFB) csoportjához tartozó Hiventures Zrt. és az MFB Invest Zrt. keresztül valósul meg MFB Generációváltási Tőkeprogram elnevezéssel. A program a generációváltással érintett családi vállalkozások rendezett értékesítését segíti, annak érdekében, hogy a cégek működőképességét ne veszélyeztessék. Jelentős számú érintett vállalkozások esetében a családon, illetve a jelenlegi tulajdonosi körön belüli cégvezetői, tulajdonosi utódlás nem megoldható, így ezeknél a vállalkozásoknál az értékesítés elkerülhetetlen, azonban hazánkban a cégvásárlási kereslet, illetve az ilyen céllal rendelkezésre álló finanszírozás forrás, finanszírozási gyakorlat nem áll megfelelő mennyiségben rendelkezésre. Számos prosperáló családi vállalkozás működése és a vállalkozásban felhalmozott értékek megőrzése kerülnek veszélybe. A program célja a cégfelvásárlások finanszírozása, valamint a befektetői kedv fokozása. A MFB csoporthoz tartozó mindkét társaság az akvizíciókhoz szükséges tőkefinanszírozással látja el a felvásárlókat. „A Hiventures 500 millió forint alatti tőkeigény, míg az MFB Invest az 500 millió forint feletti tőkefinanszírozási igény esetén várja a jelentkezőket.

A finanszírozási időtáv 5-7 év, a felvásárlás során elvárt 30% magánforrás bevonása is. A tervezett ügyletek értékelése során figyelembe veszik az értékesítésre kínált társaság hosszú távú jövedelemtermelő képességét és a felvásárló menedzsment szakmai felkészültségét is. Az MFB Csoport társaságai a felvásárlási célpontok kiválasztásában nem vesznek részt, ezért olyan befektetők jelentkezését várják, akik már ismerik a felvásárlandó társaságot.”
(www.mfb.hu)

Az állam a MFB programon kívül európai uniós finanszírozás bevonásával a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) keretében is indított támogatói programot. A 1,5 milliárd forint keretösszegű, "A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása a vállalkozói ismeretek bővítése révén" című program egyik célja a generáció váltás segítése. A program keretében támogatja a folyamatleírások, minták kidolgozását, amelyek segítségével a vállalkozások és az azokkal foglalkozó szakemberek le tudják bonyolítani a vállalkozások tulajdonosainak, vezetőinek generációváltását területi korlátozás nélkül. Az őszi indulással tervezett program keretében oktatási projektek indulását tervezik, de egy tanácsadó ügyfélszolgálat is megkezdte működését a generációváltás előtt álló cégek számára.

8 SAJÁT KUTATÁS

A kutatások során a hipotézisek megállapítására induktív és deduktív módszert is lehet alkalmazni. Dolgozatomban mindkét módszerrel éltem és megfogalmazom a különböző módszerek információs alapján és következtetéseit.

Deduktív módszerrel a szakirodalmak megállapításai és az azokhoz elkészült felmérések eredményeinek beépítését alkalmaztam.

Induktív módon jutottam információkhoz a finanszírozói munkám során megismert vállalkozások, valamint a családi kapcsolatok által megismert családi vállalkozások által.

A mintaválasztás során nem törekedtem a reprezentativitásra, mivel ehhez nem rendelkezem elegendő idővel, sem megfelelő kapcsolati háttérrel. Így elsődleges célom az volt, hogy magam és családi kapcsolataim által elérhető, utódlásban érintett kis- és középvállalkozások tapasztalatait mérjem fel, kérdőívemre adott válaszaik alapján. Így a mikro környezetem vállalkozásairól kaphatok képet az utódlással, generációváltással kapcsolatos elképzeléseikről, a várható nehézségekről és az utódokkal kapcsolatos elvárásaikról. Ennek a mikro környezetemben lefolytatott felmérésnek az eredményeit szeretném összevetni a nagy országos felmérések eredményeivel is.

Kutatásom adatbázisát 73 vállalkozás adja. Sikerült egy változatos, széles skálájú tevékenységi körrel, és szinte valamennyi létező társasági formával rendelkező vállalkozói körtől információt szerezni az elemzéseimhez. A mikro környezetemben, ismeretségeim által a kérdőívemmel megcélzott vállalkozások megkeresése során tudatosan igyekeztem olyan cégeket kiválasztani, amelyekről tudtam, hogy érintettek vagy hamarosan érintettek lesznek az utódlási folyamatban.

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni, hogy milyen kutatást végeztem annak érdekében, hogy kiderítsem a hazai vállalkozók szerint, mik a generációváltás legnagyobb problémái.

8.1 A kutatás célja és felvetéseim

A szakdolgozatomban a következő felvetéseket határoztam meg:

1. Az első feltevésém során vizsgálni kívánom a hazai családi vállalkozásokat érintő releváns próbatételeket, az utódlás lebonyolításának korlátait. Feltételezem a szakirodalom átolvasása, valamint a kormányzati támogatások alapján, hogy a generáció váltás nehézsége a vállalkozások számára, hogy a fiatalabb generáció nem abban a szakmában képzei el jövőjét, amely a vállalkozás főprofilja, illetve az adózási, pénzügyi lehetőségek nehezítik meg ezt a folyamatot.
2. A második feltevésém során vizsgálni kívánom családi vállalkozásoknál az utódlás lebonyolítására alkalmazott módszereket, startégiákat.
3. Feltételezem, hogy családok jelentős részében mind az ügyvezetés, mind tulajdonosváltás családon belüli átadásával kívánják megvalósítani a generációváltást. A harmadik felvetésemmel szeretném bizonyítani, hogy az új generáció más, innovatívabb megoldásokat keres a vállalkozás problémáira, és más módon alakítja ki kapcsolatait a közvetlen versenykörnyezetével.

8.2 Kutatási módszerek és a minta bemutatása

Kutatásomhoz az önkitöltős kérdőívet választottam, amelynek elérhetőségét interneten és papír alapon is megteremtettem. A papír alap mellett azért döntöttem, mert lehetőségem volt egy konferencián részt venni és itt személyesen is motiválni tudtam a vendégeket a kitöltésben. Az internetes válaszolási lehetőséget azért teremtette meg, mert a kérdések személyes jellegéből adódóan, úgy gondoltam, hogy sokan így őszintebben válaszolnak a kérdésekre. A válaszadók 10%-a papír alapon adta meg válaszát, 90%-a elektronikus utat választotta. A válaszadók számát tekintve kutatásomat nem lehet reprezentatív felmérésnek tekinteni. A kérdőívek kitöltése anonim módon történt.

A megkérdezett vállalkozások teljes mértékben családi vállalkozásoknak minősülnek. A fenti elméleti meghatározásokból a Budapest LAB meghatározását fogadtam el dolgozatomban és ezen a meghatározás alapján csoportosítottam a kutatásomban szereplő kérdőívek kitöltőit. A kérdőív kitöltése a vállalkozás tulajdonosának és az utód / esetleges utód feladata volt. A megkérdezett vállalkozásokat jellemzően banki munkásságom alatt ismertem meg. A banki munkásságom alatt, illetve ismeretségi körömből a szakdolgozatomhoz releváns vállalkozásokhoz küldtem ki a kérdőívem ez 100 vállalkozást jelent.

Kutatásom során a kérdőíves feldolgozás mellett interjú technikát is alkalmaztam. Az interjú mellett azért döntöttem, mert a kutatási kérdésemet így sokkal több szemszögből ismerhetem meg az érintett tapasztalatai alapján. Az interjú során közvetlenül ismerhettem meg egy tulajdonos motivációit, tapasztalatait és véleményét az együttműködésről, az utódlás lehetőségeiről és az innovációról.

Kíváncsi voltam, hogy lehet összehangolni a tulajdonosi befolyásolást és az alkalmazotti státuszú cégvezetést sikeresen. Ráadásul mindezt úgy, hogy ez ne legyen gátja a sikeres generáció váltásnak.

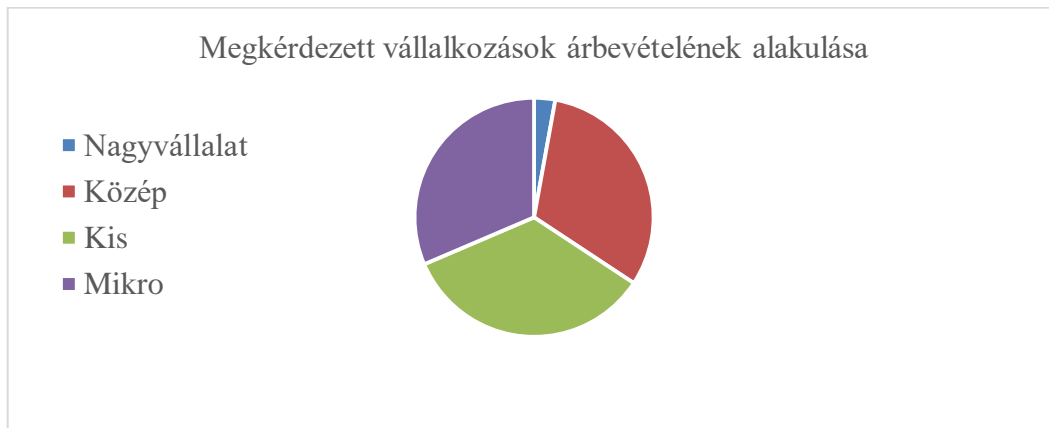
Tisztázni szerettem volna, hogy egy ilyen nagyvállalatnál mit tartanak az innovatív készségnek, képességnek. Innováción belül mire helyezik a hangsúlyt, géppark technológia fejlesztés, korszerűsítés, saját kutatás vagy akár munkaszervezés?

Az utódlást szakmailag megalapozott és hosszú távú folyamatnak tartják. Ez a folyamat gyerekkorban elkezdődik. Az iskolában megszerzett tudás és a szerzett tapasztalatok komplex rendszert alkotnak. A vállalkozás továbbvitelében véleményem szerint alapvető lesz. Ciklikusság figyelhető meg a családi vállalkozások átadásában. Ami véleményem szerint legtöbbszörre elmondható, és összességében 20-25 évig is eltarthat:

1. Gyerekkor: játékos tanulás, ismerkedés;
2. Serdülőkor: gyakorlati tapasztalat megszerzése, iskolarendszerű tanulás, alacsony szintű felelősségvállalás;
3. Útkeresés: új tapasztalatok szerzése más vállalkozásoknál, felsőfokú tanulmányok a szakmában vagy a szakma elhagyása és teljesen más tanulmányok választása;
4. Visszatérés: a megállapodás időszaka, amikor a saját és az alapítók által megalapozott tudással ismét belép a családi vállalkozáshoz, ahol már menedzsment feladatokat is ellát és 4-5 év alatt teljesen felkészül a vállalkozás átvételére.

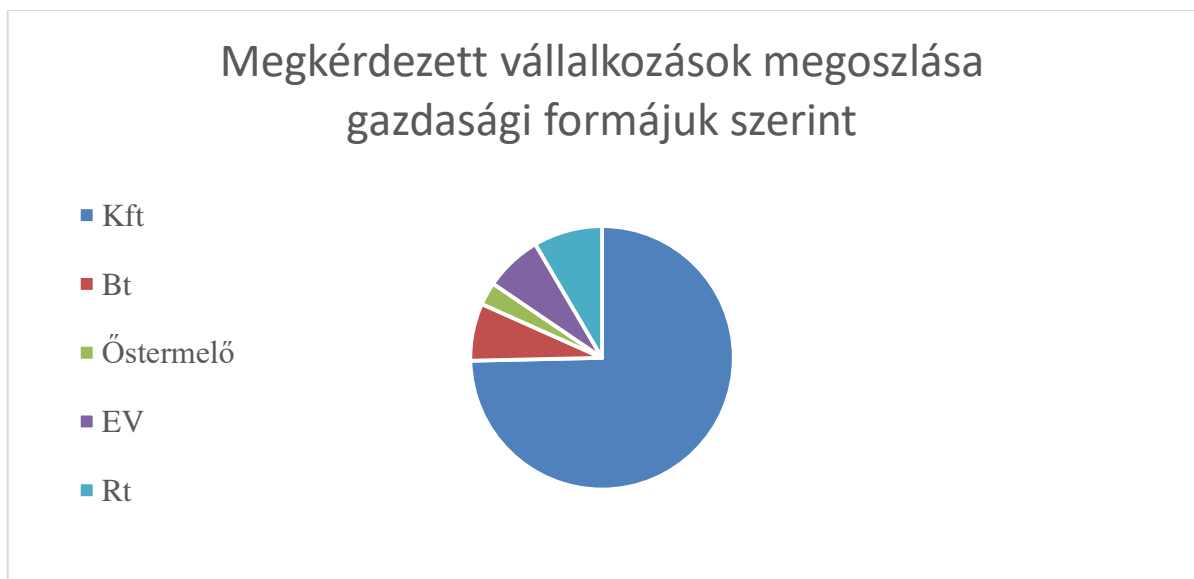
A vizsgálatom során a válaszadó vállalkozások esetében előnyös, hogy a méretük, tevékenységük, alkalmazottjaik számát tekintve különbözőek, azonban a KKV méret a meghatározó. A lenti diagram alapján kiderül, hogy a megkérdezett családi vállalkozók

jellemzően a KKV méretűek. Azonban a megkérdezettek között szerepel 15 milliárd feletti vállalkozás is.



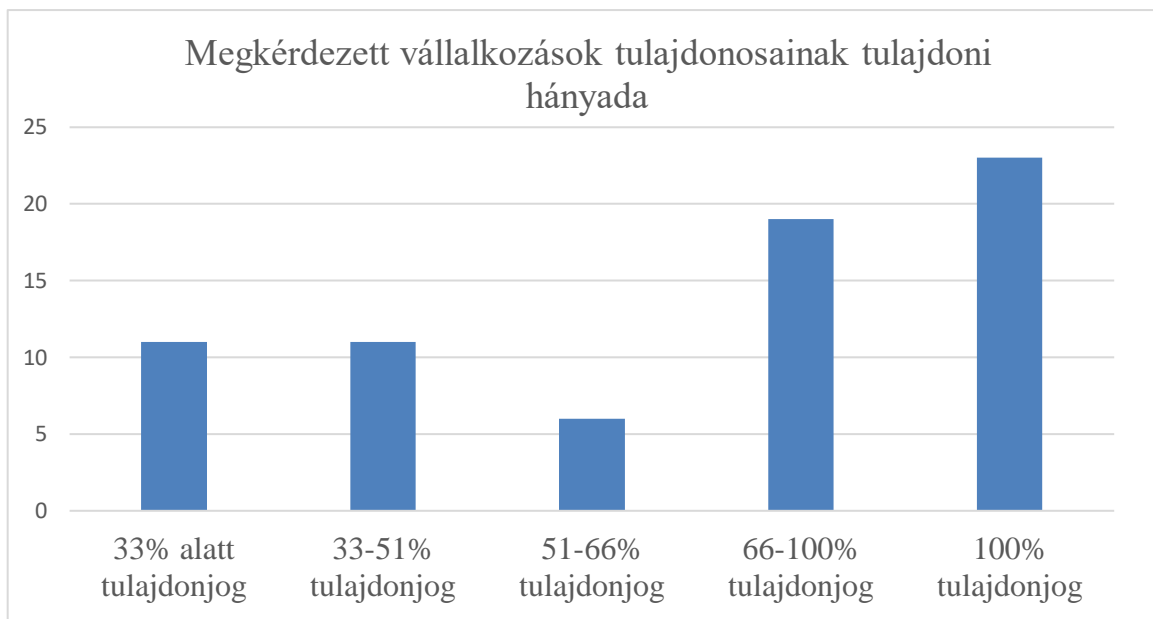
1. ábra Megkérdezett vállalkozás árbevételének alakulása

Érdekesnek és szerencsésnek találtam, hogy a felmért családi vállalkozások méret eloszlása az országos átlaggal közel azonos eloszlást mutat.



2. ábra Megkérdezett vállalkozások megoszlása gazdasági formájuk szerint

A megkérdezett vállalkozások 71%-a Kft. 7%-a Bt formában működik.



3. ábra Megkérdezett vállalkozások tulajdonosainak tulajdoni hányada

A megkérdezett vállalkozások tulajdonosai közül 23%-a rendelkezik a vállalkozás 100%-os tulajdonával 27%-a 66-100% tulajdonnal rendelkezik, 15-15% százaléka rendelkezik a vállalkozás 33-51%-ával.



4. ábra A megkérdezett vállalkozások célja

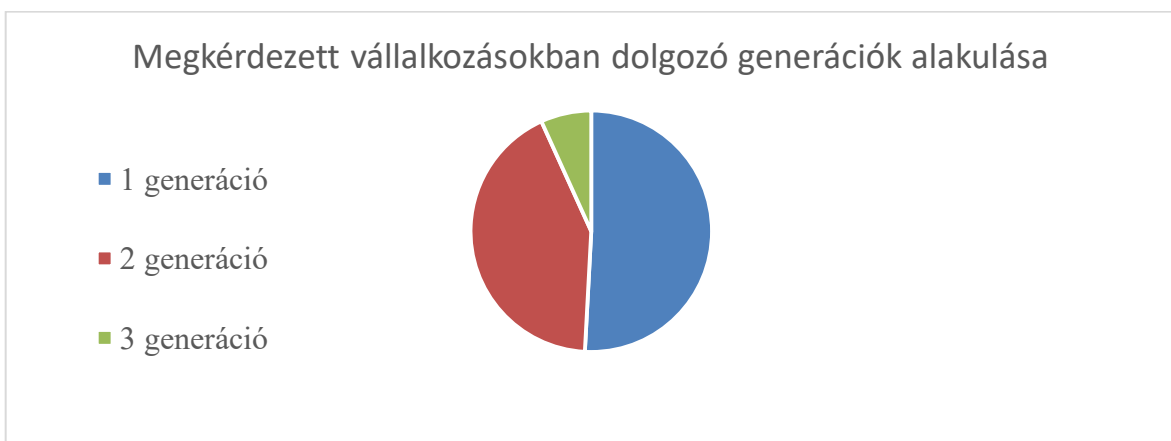
A vizsgálatom során előnyös, hogy a megkérdezett vállalkozások 63%-a azzal a céllal van a piacon, hogy az önálló jövedelmét ebből a forrásból szerezzék be.



5. ábra Megkérdezett vállalkozók életkora

A fenti diagramon a megkérdezett vállalkozások tulajdonosainak generációk szerinti megoszlása látható. A megkérdezett vállalkozók 37,1%-a X és 25,7% a Baby Boom generációba tartozik. A kutatásom alapján a hazai vállalkozások tulajdonosai szerkezete alapján a fenti két generáció adja a vállalkozás tulajdonosok 62,8%-át, míg az Y és Z generáció 37,2%-ot. A vállalkozók, így jellemzően 40-74 éves korúak. A megkérdezettek átlagosan 61,9 éves korukig szeretnének a vállalkozásban maradni. A kutatásom eredménye alátámasztja a szakirodalomban megfogalmazottakat.

A kapott eredmények igazolják az elméleti részben bemutatott gazdasági probléma valóságát. Az Y színű generáció számára hamarosan aktuális probléma lesz, figyelembe véve azt, hogy a nyugdíj korhatár a férfiak esetében jelenleg 65 év.



6. ábra Megkérdezett vállalkozásokban dolgozó generációk alakulása

A megkérdezett vállalkozások jelentős részében még csak az első generáció a tulajdonos vagy dolgozik a vállalkozásban. A fenti eredmények alátámasztják, hogy hazai viszonylatban valóban az első generáció váltás van folyamatban. A megkérdezettek 51%-a az első

generációhoz tartozik, vagyis a második generáció bevonására még nem került sor, azonban ez az eredmény kedvezőbb, mint az országosan megismert adatok, mivel az országos adatokban csupán a 7% zajlott le a generáció váltás. Az általam vizsgált vállalkozói körben a második generáció bevonása láthatóan lassan elindult, mivel a megkérdezett családi vállalkozások 42%-ában már a második generáció is megkezdte a munkát. Véleményem szerint ez az arány változni fog, hiszen a 2. ábra szerint a 56-74 év korú vállalkozók száma jelentős. A kérdőívem alapján kiderült, hogy a tulajdonosok átlagos 62 éves korukig szeretnének részt venni a vállalkozásuk életében, ami a jelenlegi nyugdíjkorhatárt közelíti meg.



7. ábra Megkérdezett vállalkozásokban lévő vezetők alakulása

A fenti diagram bemutatja, hogy a megkérdezett vállalkozások 57%-ban a teljes vezetőséget a család adja. Számomra meglepő, hogy a megkérdezett családi vállalkozások csupán 43%-a alkalmaz külsős szakembert a felső vezetésben. Azokban a vállalkozásokban, ahol külsős szakembereket alkalmaznak 75%-a árbevétele 300 millió és 15 milliárd között alakul. Azokban a vállalkozásokban, ahol a felső vezetés 1 fő 75%-ban a vezetés családon belül marad. Véleményem szerint ennek pozitív oldala, hogy így a jelenlegi tulajdonos az utódnak sokkal nagyobb tapasztalatot képes átadni. Az átadás során önös érdek érvényesülhet, hogy a vállalkozás a legkisebb nehézséggel élje meg a tulajdonosváltást. A tulajdonos üzleti és magán érdeke is, hogy az utódot maximális körültekintéssel, lehető legsokrétűbb üzleti tapasztalattal lássa el. Külső szakember, ügyvezető mellett komplikáltabb lehet az átadás,

hiszen nem feltétlenül elsődleges érdeke a sikeres átadás, elképzelhető, hogy kevesebb vagy más minőségű információt ad át az utódnak. Ilyen esetben figyelmet kell fordítani arra, hogy érdekeltté váljon a sikeres átadás lebonyolításában.

9 EREDMÉNYEK

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni, hogy a kutatásom milyen eredménnyel járt.

9.1 1. számú feltevés családi vállalkozások próbatételei az utódlás lebonyolításakor

Az első feltevésem során vizsgálni kívánom a hazai családi vállalkozásokat érintő releváns próbatételeket, az utódlás lebonyolításának korlátait. Feltételezem a szakirodalom átolvasása, valamint a kormányzati támogatások alapján, hogy a generáció váltás nehézsége a vállalkozások számára, hogy a fiatalabb generáció nem abban a szakmában képzei el jövőjét, amely a vállalkozás főprofilja, illetve az adózási, pénzügyi lehetőségek nehezítik meg ezt a folyamatot.

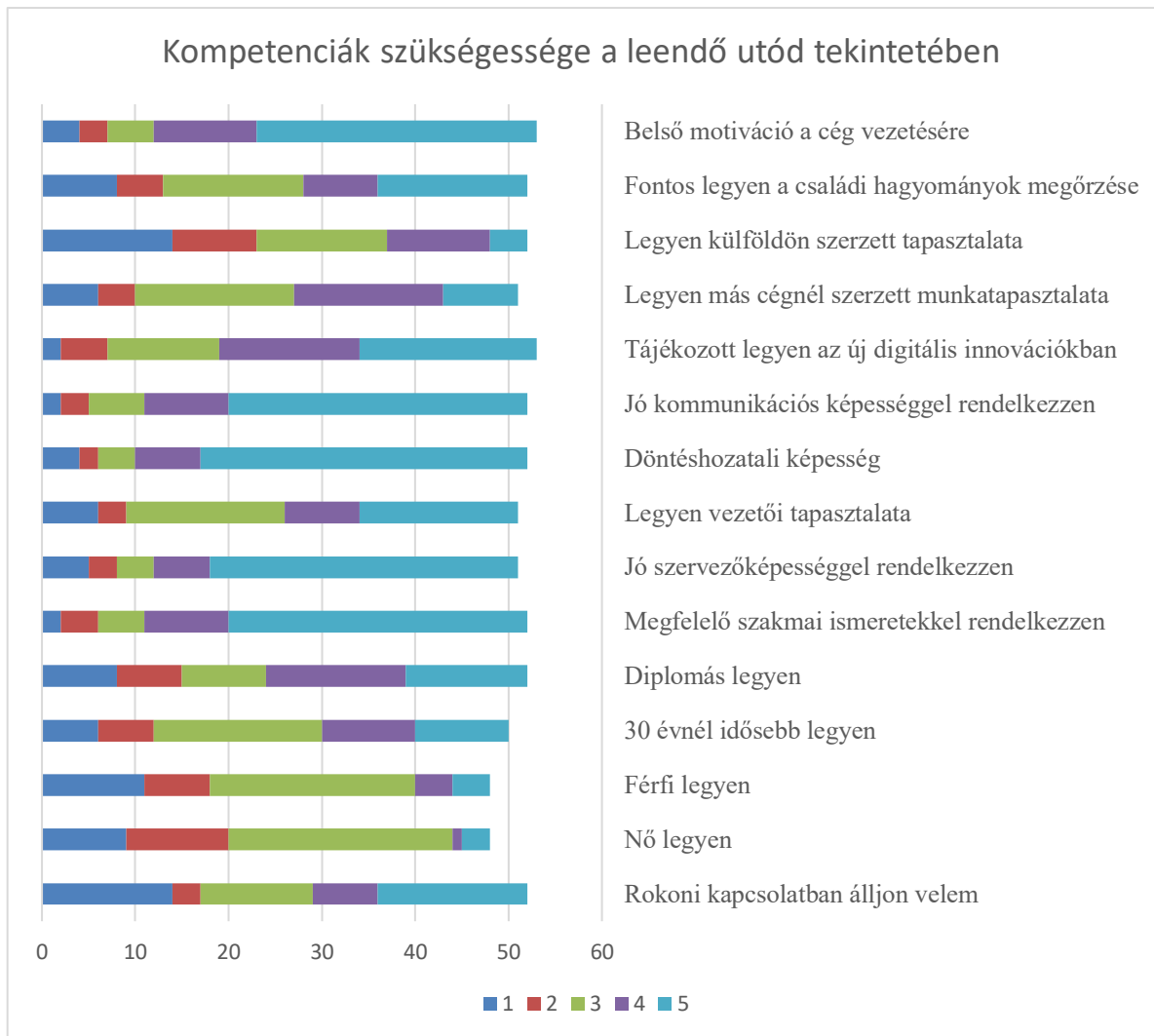
Ennek vizsgálatát az alábbi kérdésekkel igyekeztem felmérni:

- utód szükséges kompetenciái
- Mit tart a generáció váltás legkomolyabb nehézségének?
- A folyamatban lévő generációváltás/vezetőváltás kapcsán jelölje meg, melyik kimenetel jellemző a vállalkozásra?

A sikeres utódlás gátjai lehetnek, hogy az utód nem akarja a vállalkozás vezetését átvenni vagy a jelenlegi tulajdonos szerint az utód nem alkalmas a vállalkozás vezetésére. Illetve közrejátszhatnak, hogy:

- Az alapító rendelkezik-e utóddal
- Meddig akar az alapító a vállalkozásban dolgozni
- Az utód egyéni céljai mellett nem fér bele egy vállalkozás vezetése
- Az utód nem rendelkezik megfelelő képzettségekkel
- A vállalkozás értékesítésével járó haszont az utód másba fektetné be

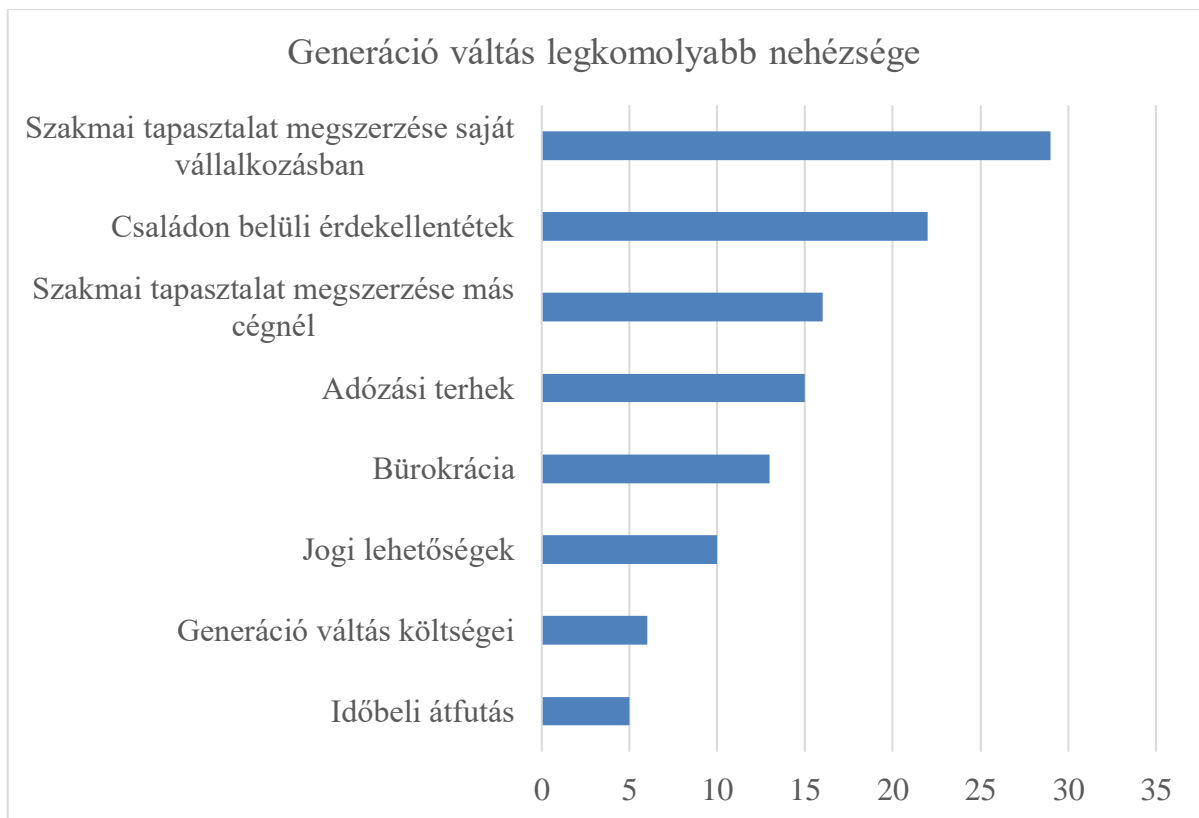
Annak érdekében, hogy képet kapjunk arról, hogy a megkérdezettek milyen tudást, készségeket, tapasztalatokat tartanak fontosnak ahhoz, hogy a vállalkozásukat a megfelelő személyre bízzák kértem, hogy értékeljék 1-5 skálán a következő kompetenciákat. Az alábbiak szerint értékelték:



8. ábra Kompetenciák szükségessége a leendő utód tekintetében

A megkérdezett vállalkozások válaszai alapján a következők következtetéseket tudom meghatározni. A jelenlegi tulajdonosok számára a legfontosabb kompetenciák a leendő utódok tekintetében: a döntéshozatali képesség megléte, a jó szervező és kommunikációs képesség, illetve a megfelelő szakmai tapasztalat, valamint a belső motiváció. Személyes véleményem megegyezik a tulajdonosok által preferált kompetenciákkal, és én is nagyon meghatározónak tartom a belső motiváció meglétét. Véleményem szerint abban az esetben, ha valaki nem rendelkezik a megfelelő képességekkel egy vállalkozás vezetéséhez, azonban ambiciózus és megvan a motivációja, hogy jól akarja csinálni, a fent említett képességek idővel, segítséggel vagy ahhoz kapcsolódó képzésekkel elsajátíthatóak. A legkevésbé fontosnak tartott kritérium, hogy rokoni kapcsolatban álljon vele és külföldi tapasztalat.

Véleményem szerint a külföldön szerzett tapasztalatot, amiatt nem tartják fontosnak a hazai vállalkozások vezetői, mivel a legtöbb hazai családi vállalkozás jellemzően csak a magyar piacra koncentrál, illetve a későbbiekben sem tervezik, hogy megjelenjenek a nemzetközi piacokon. Összeségében a magyar KKV szektort alacsony nemzetközi szereplés jellemzi. Amennyiben ezt összehasonlítjuk más EU tagországokkal, mondhatni folyamatos csökkenést mutat a nemzetközi piacra lépő magyar vállalkozások száma. A rokoni kapcsolat megléte miatt nem fontos a tulajdonosok számára, hiszen a 4. ábra szerint, sokan döntenek úgy, hogy a tulajdonjogot adja át csak a családnak a vezetéshez azonban külső szakembert választanak. (www.unipub.hu)



9. ábra Generációváltás legkomolyabb nehézsége

A megkérdezett vállalkozások közül 63 kérdőív bizonyult használhatónak feltevésem ellenőrzésére nem töltötték ki vagy nem értelmezhető. A kérdés során több válasz is megjelölhető volt. A megkérdezett vállalkozások 46% szerint a szakmai tapasztalat megszerzése a legkomolyabb nehézség. Véleményem szerint, azért jelölték meg sokan ezt a

nehézséget, mert vagy nem kezdenek el időben foglalkozni a generációváltással. A riportom során megtudtam, hogy az interjú alanyoknak a cégében a generációváltás 12 évig zajlott.

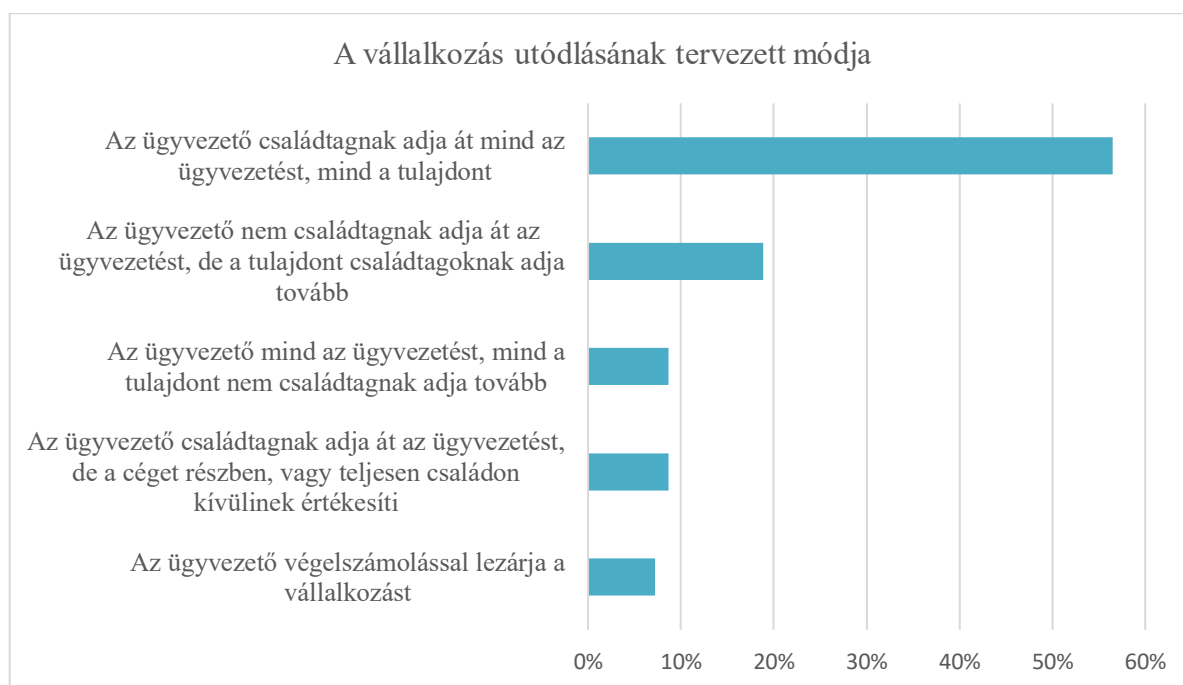
9.2 2. számú feltevés családi vállalkozások utódlás lebonyolítási módszerek

A második feltevésem során vizsgálni kívánom családi vállalkozásoknál az utódlás lebonyolítására alkalmazott módszereket, stratégiákat.

Feltételezem, hogy családok jelentős részében mind az ügyvezetés, mind tulajdonosváltás családon belüli átadásával kívánják megvalósítani a generációváltást.

Ennek vizsgálatát az alábbi kérdésekkel igyekeztem felmérni:

- A lezajlott generációváltással kapcsolatos stratégiát illetően, kérem, jelölje meg, milyen eredménnyel zárult a generációváltás/utódlás?



10. ábra A vállalkozás utódlásának tervezett módja

A felmérés eredménye szerint a megkérdezett családi vállalkozások nagyobb része, 56,5% mind az ügyvezetést, mind a tulajdont családon belül kívánja átadni.

A fenti diagramból kiderül, hogy a megkérdezett vállalkozások 17,4% dönt úgy, hogy a vállalkozásban lévő tulajdonát részben vagy egészben eladja. Azonban a megkérdezett vállalkozások 56,5%-a döntene úgy, hogy a családi vállalkozás tulajdonát és ügyvezetését családtagnak adja át. A megkérdezettek 18,8%-a döntene úgy, hogy a vállalkozás a családi tulajdonban marad, azonban az ügyvezetést nem családtag venné át. Az eredmények alapján a feltevésem a már lezajlott generáció váltó vállalkozások esetében igazolást nyert.

A megkérdezett vállalkozások 27%-nál már lezajlott a generáció váltás. A lezajlott generáció váltás esetében a baby boom generáció 45%-a és az X generáció 50%-a már átadta a cégét. Számukra a legkevésbé fontos tényező, hogy az utód férfi vagy nő nemű legyen, illetve, hogy rokoni kapcsolatba álljon vele. A legfontosabb kompetenciák számukra is a döntéshozatali képesség megléte, a jó szervező és kommunikációs képesség, illetve a megfelelő szakmai tapasztalat, valamint a belső motiváció. Azoknál a vállalkozásoknál, ahol a generáció váltás lezajlott a 50%-nál az ügyvezető a családtagnak adta át az ügyvezetés és a tulajdont. Ezek a vállalkozások, jellemzően nem vettek igénybe külsős szakembereket, illetve 73%-a utódlási tervet se készítettek. A vállalkozás átadása után 61%-a maradt a cég életében, mint tanácsadó illetve 22%-a aktívan részt vesz a döntések meghozatalában. Csupán az 5%-a döntött a teljes visszavonulás mellett, sajnos ez alapján elmondható, hogy a generáció váltáskor az átadó, már nem teljesen aktív a vállalkozásban, azonban a teljes átadásra nem hajlandó. A megkérdezettek alapján a 38% a leginkább meghatározó nehézségnek a saját vállalkozásban szakmai tapasztalat hiányát jelölték meg. Véleményem szerint ez orvosolható lett volna, ha az utódot hamarabb bevonják a vállalkozás életébe.

9.3 3. számú feltevés innováció keresés

Szeretném bizonyítani, hogy az új generáció más, innovatívabb megoldásokat keres a vállalkozás problémáira, és más módon alakítja ki kapcsolatait a közvetlen versenykörnyezetével. Feltételezésemet az általános elképzelésre építettem, mely alapján általánosságban az emberek a fiatalabb generációtól várják az innovációt, az újdonság keresését, fejlesztési igényeket.

Elemezni kívántam a kitöltők véleményét az innovációról, különböző versenyképességi tényezőkről. Az állításokat igyekeztem úgy megfogalmazni, ami a generációk közötti különbözőséget és egyezőséget is megmutatja. A vállalkozás innovációs igényeit, alkalmazott vezetési eszközeit, szempontjait, stratégiai elemeit 5 fokú skálával kívántam mérni és ezzel igazolni hipotézisemet, melyhez az alábbi elemekre kérdeztem rá:

- fejlesztési tervek, igények
- kockázatvállalási hajlandóság
- alkalmazott finanszírozási módok
- döntéshozatali módok
- képzési igények

A kérdőívek kiértékelése során az egyes tényezőkre kapott válaszok átlag értékeit növekvő sorrendbe rendeztem és a sorrendiséggel kívántam igazolni hipotéziseimet.

Elsőkörben általánosságban a konkrét kérdésekre adott, a válaszadók csoportosítása nélkül a válaszok átlagértékei alapján elmondható, hogy a közkeletű véleményeik igazolták, hogy az utódokhoz innovatívabb szemléletet, újszerű elképzeléseket társítanak az emberek. Három konkrét kérdést tettem fel ezzel kapcsolatban és mind három esetben az átlag értékek 3 egész feletti értékűek voltak.

Legmagasabb értéket 4,35 kapott, hogy az utódok más jövőképet képzelnek el, mint az elődök; 3,54 értékelték azt a szempontot, hogy az utódok innovatívabb megoldásokat keresnek és 3,19 értékelték azt a szempontot, hogy az utódok más módot választanak a versenykörnyezeti kapcsolatokban, mint az elődök. Ezek a generációs, társadalmi elvárásokat is igazolják.

Azonban ahhoz, hogy árnyaltabb következtéseket vonjunk le részletesebb elemzésre van szükség.

Az alapfeltételezésem, hogy az innováció, technológia fejlesztés, finanszírozás, képzés, mint versenyképességi tényezőkhöz eltérő a hozzáállása a különböző generáció képviselőinek. De ahhoz, hogy megnézzük az eltérő nézetek igazolhatóságát, először az általános, minden választ összesített eredményeket nézzük meg, hogy a válaszadók milyen sorrendiséget állítanak fel az általam megadott opciókból.



11. ábra Összesített vállalkozással kapcsolatos információk

A kapott értékekből megállapítható, hogy a válaszadók bármely korosztályhoz is tartoznak fontosnak érzik a körültekintő, alapos, stratégiai döntéshozatalt, amelyeknél a hosszútávú következményeket is figyelembe veszik. Minden korosztálynál fontos szempont a fejlődési

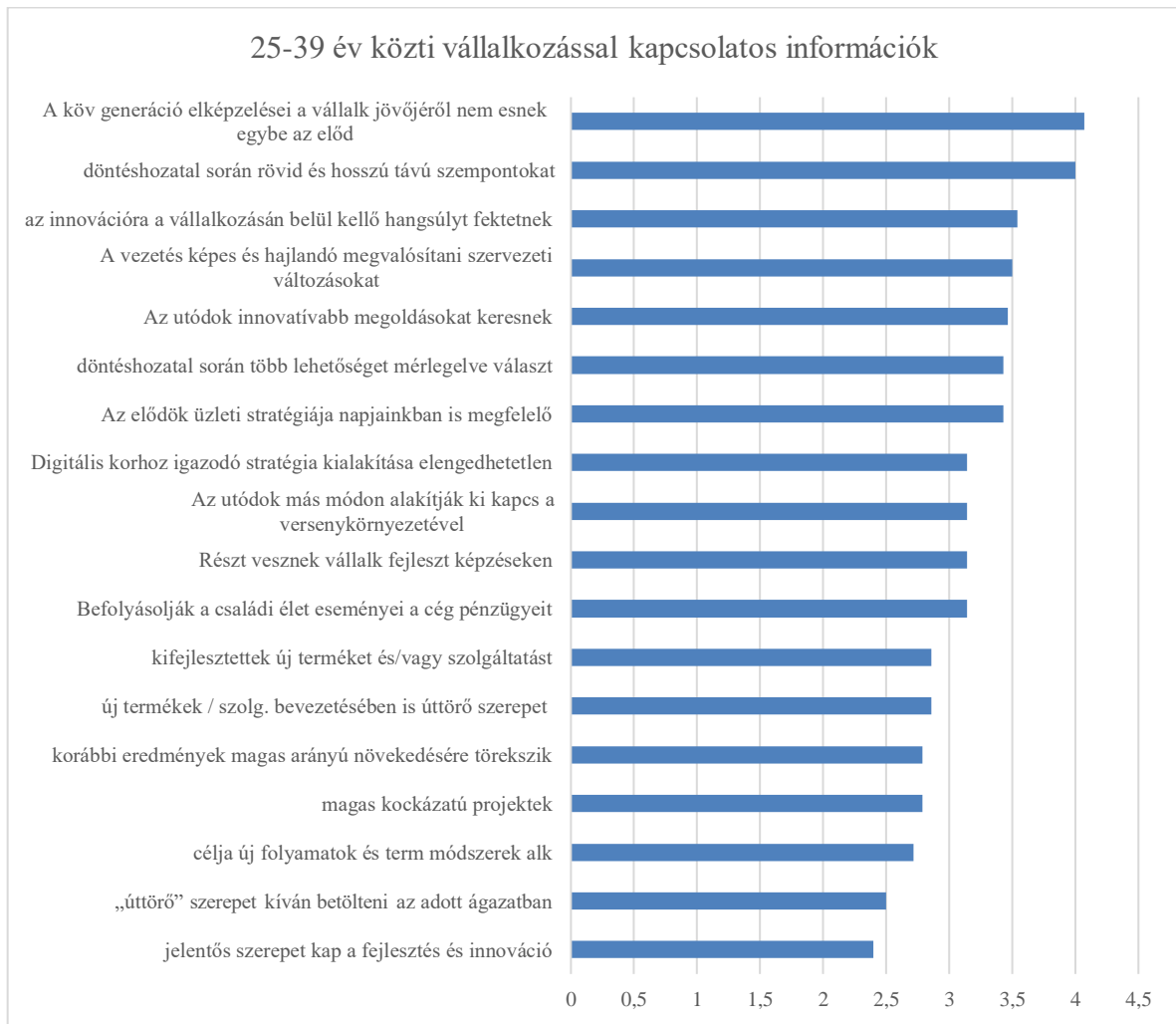
lehetőség, a jövedelmezőség fokozása. A generációk közötti különbözőség a jövőképről rendkívül magas arányban, 4,35 értékkel szerepel.



12. ábra 25 év alatti vállalkozással kapcsolatos információk

A 25 év alatti korosztály válaszaiban érdekes módon az új termékek/szolgáltatások fejlesztésére 2,75 értéket kapott. Ennél a korosztálynál a fejlesztésekre vonatkozó kérdésekre 3-3,25 átlag értékeket kaptam, mégis úgy gondoldolják, hogy 3,5 értékkel az innovációra a vállalkozásán belül kellő hangsúlyt fektetnek. Remélhetőleg ezek az alacsony értékek annak köszönhetőek, hogy a fiatal vállalkozások a legmodernebb, leginnovatívabb módszereket alkalmaznak jelenleg. De az előzőek alapján nem látom igazolva hipotézisemet, hiszen ezek az értékek nem túl ambiciózus szemlélet mutatnak. A legfiatalabb korosztály a jelenlegi

helyezettel elégedett és nem elsődleges célja az innováció. Érdekes adat, hogy a digitalizációhoz való alkalmazkodás szükségességére 3,5-re értékelték.



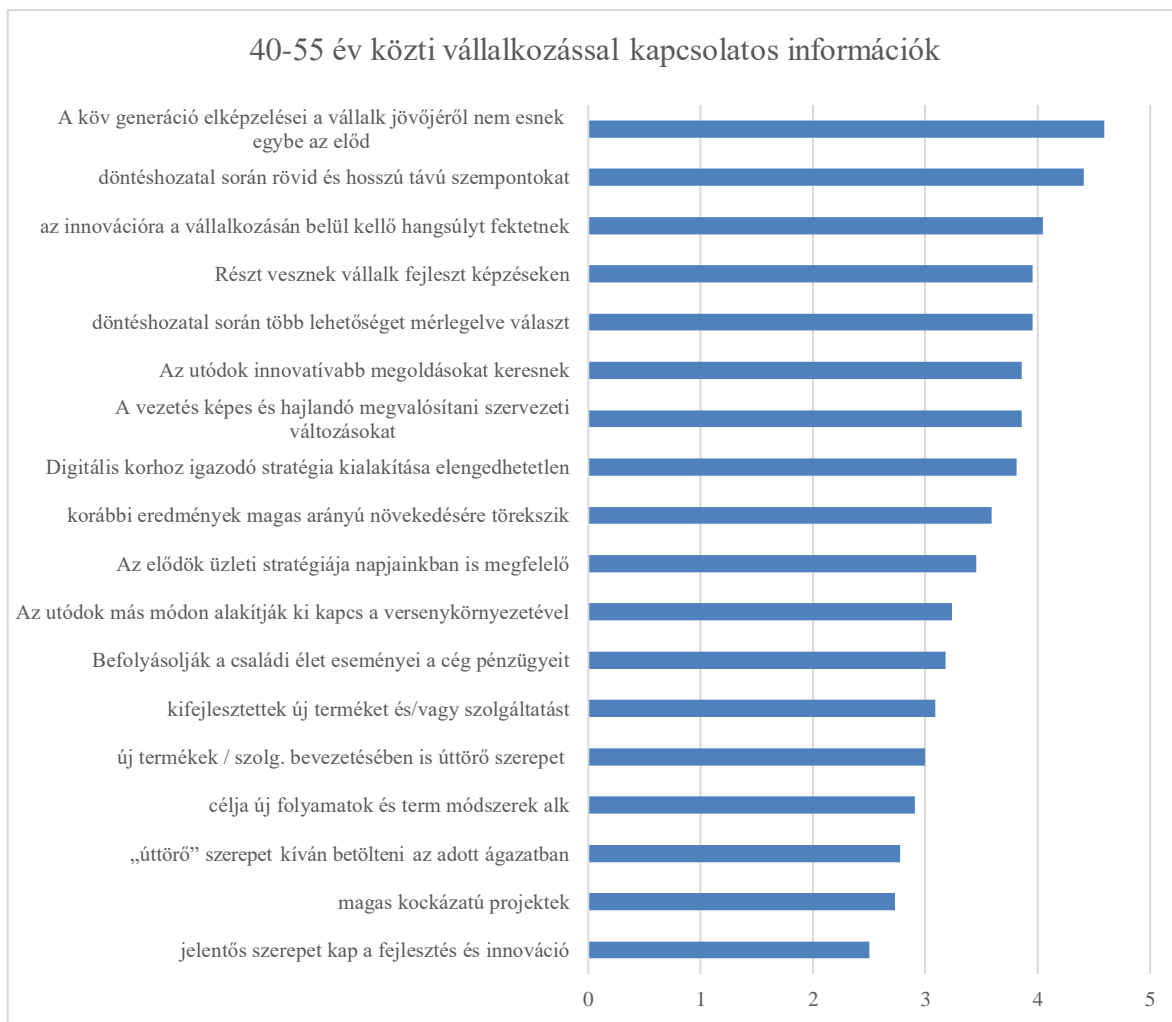
13. ábra 25-39 év közti vállalkozással kapcsolatos információk

A 25-39 korosztály válaszai az innováció tekintetében nagyon alacsony értékeket kaptak. Az új termékek, szolgáltatások fejlesztése itt is 3 alatti értékeket képviselnek. Megdöbbentő volt, hogy az innováció 2,4 értéket kap a vállalkozások életében, a felsorolásban a legalacsonyabb értékkel. Valamennyi innovációra, fejlesztésre vonatkozó kérdésre 3 alatti besorolást kapott, ez a korosztály mégis 3,5 átlag mellett az vállalkozás életében megfelelőnek tartják az innovációra fordított energiát. Ami ennél a korosztálynál az általános érvényű elfogadásokkal ellentétes képet mutat. A digitalizációhoz való alkalmazkodás ebben a korosztályban még alacsonyabb értéket mutat, mindössze 3,14 értéket képviselt. Az előzőek alapján itt sem igazolták az eredmények az innovatív gondolkodást.

Jelentős eltérést mutat a képzések megítélésének fontossága is. A 25 év alattiak megnyugtató módon 4 átlagértékkel vesznek részt olyan képzéseken, amelyeknek a célja a vállalkozás fejlesztés. Ez nagyon fontos, hiszen még nincs kellő élettapasztalat ebben a korban, így a sikeres vállalkozás fejlesztéshez nagy segítséget nyújthat a tanulási hajlandóság. A 25-39 éves korosztálynál ez az érték már jelentősen csökken, mindössze 3,14 értéket kapott.

Mindkét korosztály fontosnak tartja a rövid távú tervezés mellett a hosszútávú tervekkel való összehangolását, a körültekintő döntéshozatalt. Pozitív visszajelzés, hogy a mindkét korosztály pozitív megítélést tanúsít az elődök üzleti stratégiájának. De már ennél a két korosztálynál is értékben jelentős az eltérés. A 25-39 korosztály 3,42 átlag értékkel ismerik el az elődök üzleti stratégiáját, míg a 25 év alattiak 4,25-ös kimagasló értékkel látják el. Ezt azért tartom pozitívnak, mert fontos, hogy az elődök értékeit, nézeteit, tapasztalatait a fiatalabb generáció elismerje és építse be a munkájába. Nyilván a legfiatalabb generáció még a szülői példát követi és később alakul ki az egyéni elképzelés, amit ez a felmérés nagyon jól megmutat.

Fontos, azonban, hogy csak megfelelő alapokra építkezve lehet a jövő fejlődését megalapozni és ezt a fiatalabb generációnak fontos elismerni. Úgy gondolom, hogy ahhoz, hogy egy vállalkozás több generáción átívelő sikerességet mutasson meg kell őrizni a hagyományokat, át kell emelni az előző időszakok pozitív értékeit és az adott kor elvárásaihoz kell illeszteni ezeket.

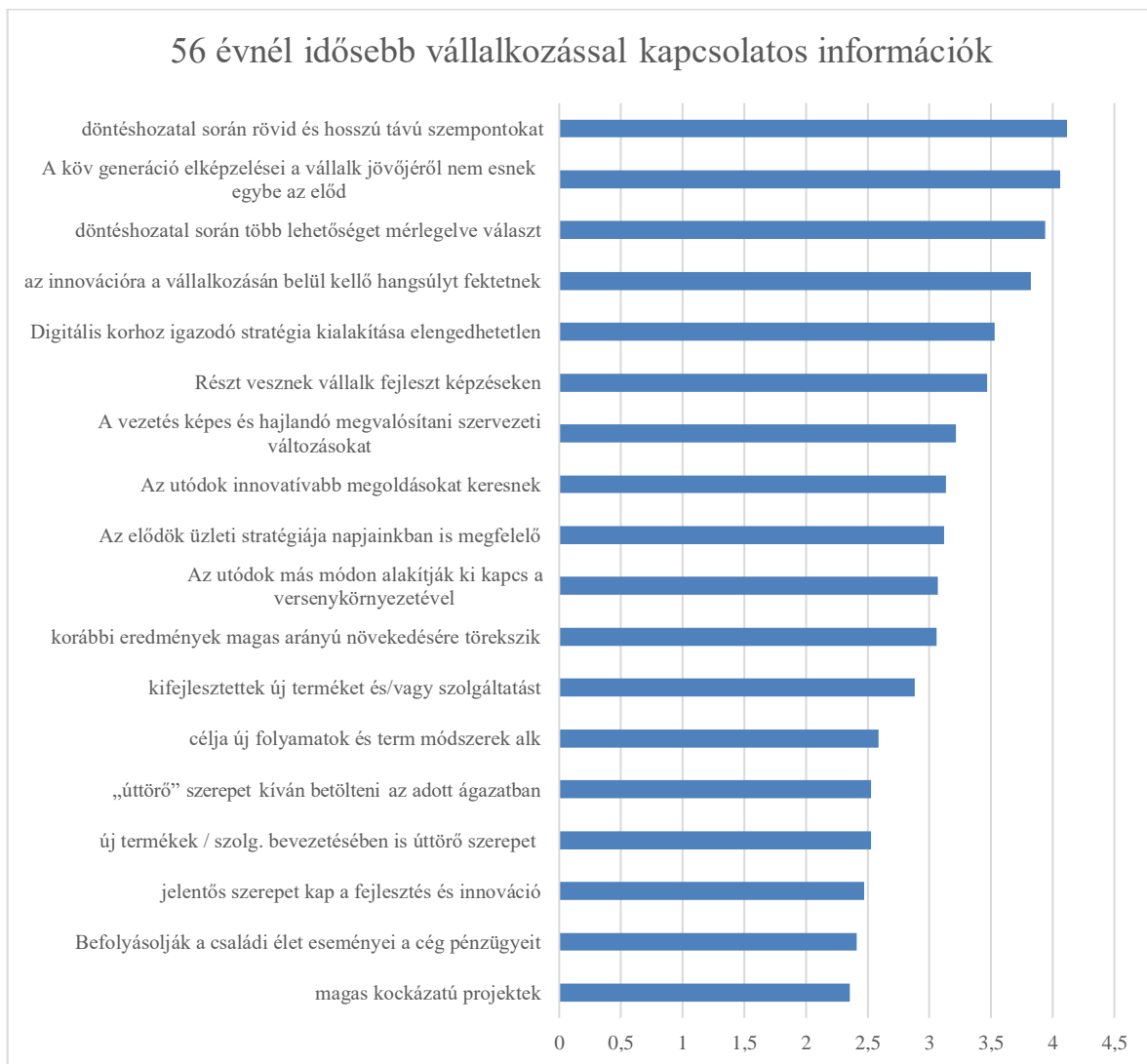


14. ábra 40-55 év közti vállalkozással kapcsolatos információk

A 40-55 éves korosztály megítélése szerint a 2,5 átlag értéket kapott a vállalkozásban az innováció szerepe, de 3-3,09 értéket az új szolgáltatás, termelési módszerek bevezetése. Amely azt mutatja, hogy a valóságban a tényleges innováció megvalósítása jelentős mértéket képvisel. Az innovációra fordított hangsúly a vállalkozáson belül 4,05 értéket kapott. Mivel itt a vállalkozások átlag életkora 19 év volt, így már feltételezhető, hogy az anyagi lehetőség is nagyobb teret ad az innovációnak. Nagyon magas 3,95 értéket kapott a vállalkozás fejlesztési célú képzésen való részvétel. Ami nagyon haladó szemléletet mutat, a folyamatos fejlődési igény képét vázolja fel. Ennél a korosztálynál a megalapozott tudás, fejlesztés fontossága jelentős értéket képvisel.

A digitális kor elvárásaihoz való igazodás emelkedő értéket mutat, ennél a korosztálynál már 3,81 értéket kapott. Látszik, hogy amíg a fiatalabb korosztály már természetesnek tartja a

digitalizáció korát és nem feltétlenül az a fő szempontja, hogy ehhez igazodjon, addig az X generációnál ennek való megfelelés már sokkal hangsúlyosabb.



15. ábra 56 évnél idősebb vállalkozással kapcsolatos információk

Mivel a 75 feletti korosztályból mindössze két személy töltötte ki a kérdőívet, így ennél az értékelésnél egy csoportba vontam őket az 55 felettiekkel és egységesen elemeztem válaszaikat.

Az innovációra adott kérdések nagyon alacsonyak ennél a korosztálynál, 2,44-2,88 közötti értékekkel. A magas kockázatú projekteknél is itt kaptuk a legalacsonyabb értéket. A rangsorolásból az látszik, hogy elsősorban az átgondolt, kisebb fejlesztésű igényű gazdálkodást képvisel ez a korosztály. A digitalizációnak való megfelelés fontossága 3,52

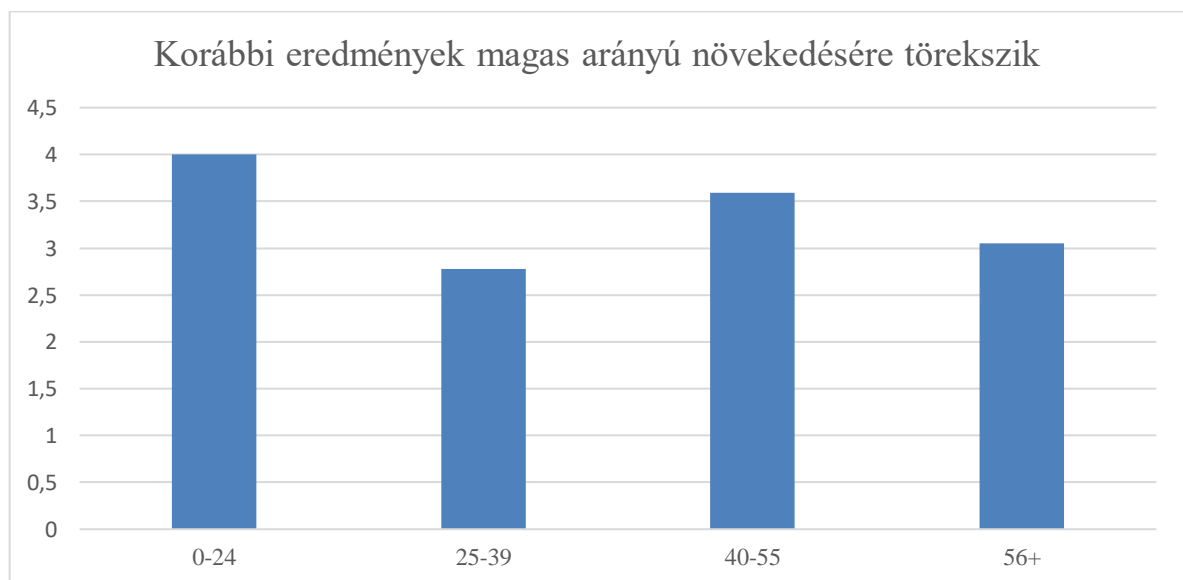
értéket kapott, vagyis ez a korosztály is úgy látja, hogy fontos a vállalkozásának a mai igényekhez való megfelelés irányában történő fejlesztése.

Még ebben a csoportban is 3,47 átlagot kapott a képzéseken való részvétel, a személyes fejlesztések fontossága.

Hipotézisem nem nyert igazolást az innováció alkalmazása terén. A társadalmi elvárás, miszerint a fiatalabb generáció képviseli az innovatív szemléletet igazolódott ugyan, azonban a válaszokból az látszik, hogy elsősorban a 40-55 korosztály fordított a legnagyobb figyelmet az innovatív megoldásoknak. Annak megállapítása, hogy ez mögött esetleg az anyagi lehetőségek, vagy a fiatalabb vállalkozások modernsége, újszerűsége áll további vizsgálatokat igényel.

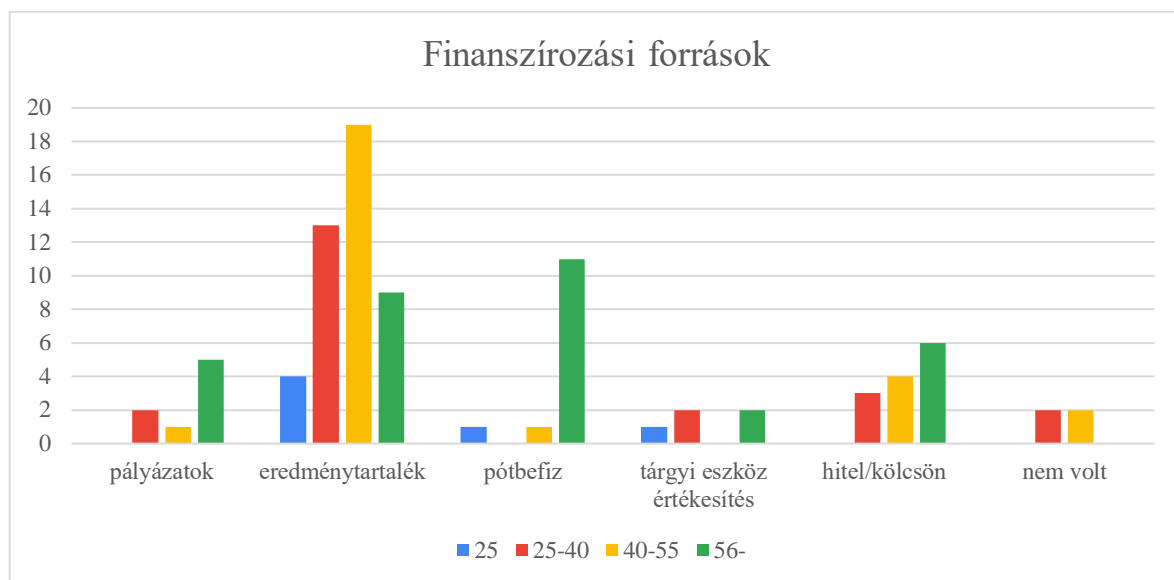
A felmérésem érdekes eredménye, hogy az elődök üzleti stratégiájának megítélése az életkorral fordítottan arányosan alakult. A legfiatalabb korosztály nyilatkozott a legpozitívabban és az 55 feletti korosztály mindössze 3,11-re értékelte saját eredményeit.

A felmérés eredményei között érdekesnek találtam a jövedelmezőségre vonatkozó igényeket is:



Ezek alapján a Z generáció még mindig nagyon ambiciózus és folyamatos fejlődésre törekszik. Elszomorító azonban, hogy a (25-39) korosztály sem az innovációs törekvései, sem a jövedelmezőség növelésére vonatkozóan nem mutatott aktív szerepet.

A fejlesztésekhez felhasznált finanszírozás forrásait is vizsgálni kívántam. Kíváncsi voltam, hogy a fiatalabb generáció él-e a monetáris fejlődések vívmányaival, élnek-e új finanszírozási forrásokkal.



A kérdések alapján nem látható a fiatalabb korosztálynál újszerű finanszírozási lehetőségek alkalmazása. A legtöbb vállalkozás korosztálytól függetlenül eredménytartalékokból teremteti elő finanszírozási szükségleteit, ami saját forrásból való finanszírozás előnybe részesítését jelenti. Érdekes, hogy a fiatal korosztálynál milyen alacsony a pályázatok aránya, miközben úgy tudom, hogy az induló vállalkozások finanszírozására több pályázati lehetőség is elérhető. Érdeemes lenne megvizsgálni, hogy ez a pályázatoknak való megfelelés vagy esetleg a pénzügyi kultúra rovására írható fel.

9.4 Interjú

Kutatásomhoz a kérdőív mellett egy interjút is készítettem, amelynek vázát egy strukturált kérdés sor adta, de nyitott kérdésekkel az interjú alanyom személyes tapasztalataira is kitértünk. Az egyéni kutatási interjú formáját választottam, melynek során egy órás telefonos beszélgetést folytattam le.

Az interjúm célja, hogy megismerjem egy sikeres családi vállalkozásban az eredményes utódlás lefolytatásának lépéseit, mik voltak a folyamat nehézségei és mennyi idő szükséges a lefolytatásához. Szeretném meg tudni, hogy az interjú alanyom, hogyan gondolkodik az új

generáció lehetőségeiről, eredményességéről és az innovációban betöltött szerepéről.

Kérdéseket az alábbi téma csoportokra bontottam:

1. A vállalkozásra vonatkozó általános kérdéseket tartalmazta.
2. A generációváltás megvalósításának lépésire vonatkozott.
3. Az innovációra, a saját vállalkozás fejlesztési lehetőségére tért ki.

A beszélgetést a szakirodalmi ajánlások alapján az életúthoz kapcsolódó kérdésekkel kezdtem, a bizalmi kapcsolat kialakulása érdekében. Ez a helyzet segíti elő rákövetkező kérdés körök megválaszolási hajlandóságát.

Az interjú elején a szakmai életút bemutatását, a vállalkozás felfejlődését kértem. A vállalkozási tevékenység, a cég méret és a jogi forma megállapítását követően a cég vezetési módszereiről, a tulajdon és a cégvezetés szétválasztásának okáról beszélünk.

A mélyinterjú a speciális piackutatás egyik típusa, amely legfőképpen kvalitatív információgyűjtésre alkalmas. Célom, hogy az interjúalany gondolkodását, véleményét, motivációit, nem tudatos indítékait megismerjem a generáció váltás gyakorlatát illetően.

Az adatgyűjtés módszere: kevert típusú, ami egy előre megírt kérdéssort tartalmaz, irányított interjú, ami kiegészül az interjú alannyal történő személyes kötetlen interjúval.

Vizsgálati mintanagyság: 1 fő.

Az interjú készítésének időpontja: 2020.05.09.

Az interjút egy hazai cég tulajdonosával végeztem, ahol már az első generáció váltás megtörtént. A cégvezető kérésének megfelelően anonim módon szerepeltetem az interjút.

Elsőkörben szeretném a céget röviden bemutatni.

1990. január 1-jén alakult és kezdte meg működését. A társaság kezdetben mezőgazdasági szolgáltatást (műtrágya szórás, helikopteres növényvédelem) végzett. Jelentős volt a műtrágya bértárolás volumene. Majd fokozatosan kezdte el kereskedelmi tevékenységét. 1991-ben a műtrágya 1993-ban a növényvédő szer, 1995-ben a vetőmag kereskedelmet.

1996. óta integrációt és terménykereskedelmet is végez. A vállalat árbevétele a 2018-as beszámoló alapján 32 Mrd HUF. Alkalmazottainak száma 70 fő.

A generáció váltást tekintve, a tulajdonos a tulajdonjogot a családtagoknak adta át, azonban a cégvezetést külsős személyeknek, akiket a vállalati munkájuk alatt nevelt ki. A tulajdonos amiatt döntött így, mert nem akarta az utódokra hagyni egy ilyen nagy vállalat vezetésének tervét. Sok álmatlan éjszakája volt cégvezetőjeként és felismerte ebben az esetben már nem is alkalmas egyetlen személy a cégvezetésre, emiatt átalakította a céget kettős ügyvezetésűvé. A generáció váltás folyamatát már 2003-ban elkezdte, ekkor 53 éves volt, a teljes átadás 12 évbe telt, amit 2015-ben fejezett be.

2003-ban, amikor az utódlás gondolata felmerült benne, gyermekei még túl fiatalok voltak, iskolai tanulmányaik utolsó éveit végezték. A tulajdonosnak lány gyermekei vannak, akik egyetem után a cégnél kezdtek el dolgozni, az első munkahelyük a cégnél volt. Ezért ebben az időszakban külső szakemberek bevonásával szeretne volna megoldani a napi munkavégzés és a vezetői terhek csökkentését. Így már szakmai tapasztalatokkal rendelkező, más szervezetben szocializálódó vezetőket vett fel. Az együttműködést nem tartotta sikeresnek, így szerződés bontásra került sor. Lányai már a cégnél dolgoztak, de úgy gondolta, hogy szeretné őket attól a nagyfokú stressztől mentesíteni, amivel a cég vezetése együtt jár. A cégben kezdett el dolgozni két fiatal ember, akiknek az egyetemi tanulmányaikat követően szintén első munkahelyük lett a cégcsoport.

Mind a gyermekei, mind a két fiatal ember a cégnél lévő munkásságuk során végig járták a ranglétrát és így a cég életében jelentős lépésekről gyakorlati tapasztalatot szerezhettek. A döntéshozásba bevonta a gyermekeit és az ügyvezető utódokat is. Mivel lányai életében a családi alapítás is aktuálissá vált, a gyerekek nevelése mellett nem tudtak volna maximálisan a cégvezetésre fókuszálni, ezért a két cégen belül kinevelt dolgozóval tervezte a jövőben az ügyvezetői feladatok megosztását. Kezdetben megmutatta nekik, hogy milyen információk alapján hozza meg a döntéseket és a szakmai tapasztalatok mellett a vezetői feladatokra is felkészítette, a későbbiekben 2015-től pedig ügyvezetőként vehettek részt a döntéshozatalban.

A tulajdonos autodidakta módon felkészült a folyamatra. Szakirodalmakból és különböző pszichológiai könyvekből szerezte meg az ehhez szükséges ismereteket. Tanulmányozta a hazai és a külföldi szakirodalmakat is, amelyek alapján a saját képére formált egyéni tervet készített. Írásban nem készített utódlási tervet azonban több éven keresztül fel erre a folyamatra és az egyes lépésekből levonta a szükséges következtetéseket. Úgy gondolta, hogy a legjobb megoldás az ő helyzetükre az lesz, ha a család tulajdonában marad a cégcsoport, amelyben lányai vezető beosztású alkalmazottként dolgoznak a jövőben. A saját kinevelésű ügyvezetők pedig 2019-től a résztulajdonossá váltak a cégben. Nyugati mintákban látható, hogy a jól teljesítő alkalmazottak következő motivációs lépéseként betársulhatnak a cégbe, tulajdonossá válhatnak. Így növelhető az érdekeltységük az eredményesség fenntartására. Ez a stratégia lépés megelőzheti az utód tulajdonosok és a családon kívüli cégvezetők érdekellentétét. Hiszen fontos megelőzni, hogy az új cégvezetők a meglévő üzleti kapcsolatokat ne akarják egy új, saját cégbe átmenteni.

Véleménye szerint a családi vállalkozások miatt nem érik meg a 2-3. generáció váltást, mert addigra jellemzően a teljes család bevonásra kerül. Így a munkavállalók jelentős része a családtagokból áll. A vállalkozás így nem képes eltartani az utódokat. A vállalkozásból jellemzően túl sok osztalékot vesznek ki, ami a cég növekedésének, versenyképességének a gátjává válik.

10 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A megkérdezett vállalkozások válaszai alapján a következők következtetéseket tudom meghatározni. A jelenlegi tulajdonosok számára a legfontosabb kompetenciák a leendő utódok tekintetében: a döntéshozatali képesség megléte, a jó szervező és kommunikációs képesség, illetve a megfelelő szakmai tapasztalat, valamint a belső motiváció. A megkérdezett vállalkozások jelentős része a vállalkozás tulajdonjogát és ügyvezetését is családtagnak adná át.

A kutatásom során meglepőnek találtam, hogy a vállalkozást átadó személy miatt nem szeretné átadni a családon belüli utódnak a vezetést, mert bár rendelkezik megfelelő szakmai tapasztalattal és képességekkel, de az ezzel járó stresszt úgy vélte az utód nem alkalmas kezelni. Az interjú során kiderült, hogy a külső szakember bevonása is akár nem megfelelő döntés lehet. Az interjú alanyom említette, hogy több a szakmában nagy embernek megpróbálta átadni a vezetést, azonban egyikük sem bizonyult megfelelőnek, illetve a vállalati kultúra is jelentős szerepet játszik az utód kiválasztásában. A generáció váltás hosszas tervezés előzi meg és több éves folyamat. A hazai vállalkozás tulajdonosok sok esetben a nyugdíj korhatáron túl is szeretnek a vállalkozás életében maradni.

Javaslom a generációváltás előtt álló cégeknek a kutatásom alapján, hogy ha szeretnék a vállalkozásukat az utódnak átadni, érdemes már az utódot fiatal korában bevonni a vállalkozás életébe és fokozatosan bemutatni, a vállalkozói életet, a vállalkozás mivel is foglalkozik, döntéshozatalba bevonni. A riportomból kiderült, hogy az utódlási terv fontos készíteni. Javaslom a vállalkozásoknak az utódlást alaposan megtervezni, hiszen ez szerencsés esetben több éves folyamat.

11 ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatom célja, hogy bemutassam, tisztázzam, hogy kik tartoznak a családi vállalkozások közé és tisztázzam ennek a fogalomnak a jelentését. Valamint vizsgálni kívántam, hogy milyen nehézségekkel küzdenek napjainkban a családi vállalkozások, illetve milyen akadályokat kell leküzdeniük a generáció váltás során.

A családi vállalkozások fennmaradása, működésének folytonossága és jövedelmezőségének biztosítása, nem csupán üzleti, hanem legalább ugyanolyan mértékben érzelmi kérdés is az alapítók és családjuk számára, mivel az elődök által létrehozott és felépített vállalkozás jó kezekben tudása életművük gondozását, a hagyományokon alapuló innovációt is jelenti. A családi vállalkozások működésében az utódlás rendkívül kardinális kérdés, hiszen ennek sikerétől függ, hogy a vállalkozás képes lesz-e megmaradni családi keretek között, vagy nem családi vállalkozásként működik tovább, esetleg megszűnik. Ezzel pedig nem csak a tulajdonlásban érintett család, hanem az alkalmazotti kör megélhetését is jelentősen befolyásolja.

Készítettem egy felmérést az ismeretségi körömben érintett családi vállalkozások körében, melyben a szakirodalom megállapításait szerettem volna igazolni. Ennek elemzéséhez két kutatási módszert választottam. Első körben egy kérdőívet küldtem ki azoknak a vállalkozásoknak, akiknél releváns a generáció váltás. Az utód, illetve az átadó is egyaránt kitöltötte a kérdőívem. A kérdőíves felmérésem mellett egy hazai nagyvállalat korábbi tulajdonosával is készítettem interjút. A primer kutatásom mellett az általam áttekintett szakirodalom feldolgozását is elvégeztem.

A tanulmányokból láthatjuk, hogy a magyar családi vállalkozások jelentős hányada a közeljövőben szembesül először a generációváltás kérdésével, így a generációváltás során fellépő nehézségeket kezelő metódus kiépítése nemcsak időszerű, hanem elementáris jelentőségű is. A történelmi okokból Magyarországon minta és ki nem épült rutinok hiányában ebben a több generációt érintő, gazdaságilag is létfontosságú kérdésben a felmerülő nehézségek kezelése érdekében szükségesek a vizsgálatok, kutatások, elemzések lebonyolítása.

Szükséges lenne egy olyan metódus kidolgozása, amely hosszútávú segítséget nyújt az érintetteknek. Mivel a szakirodalmakból és a felmérésemből is az derül ki, hogy egy sikeres generáció váltáshoz hosszútávú, több éves felkészülést igénylő stratégiára van szükség.

Véleményem szerint fontos szerepe lehet a külső szakértői segítségnek. Olyan szakértőkre van szükség, akik a nyugati mintákat megismerve a magyar sajátosságokra átdolgozzák, alkalmazzák. Olyan szakértői gárda által felállított több aspektusból segítséget nyújtó metódus kidolgozására van szükség, mely megismerteti az érintetteket a különböző jogi, pszichológia, gazdasági, vállalkozás fejlesztési, adózási szempontokkal. Mivel a felmérésem során azt tapasztaltam, hogy az érintettek, alapvetően nem nyitottak a családi folyamatokba külső szakértő bevonására, tanácsadó vállalkozások megbízására, még abban az esetben sem, ha tudatosan készülnek az utódlásra. Azonban mindegyik generáció nyitott volt a képzésekre, fejlesztésekre még az önfejlesztésen is túl, így elsősorban egy olyan fejlesztő programban látom a lehetőséget, amely képzési formában készíti fel az érintetteket az utódlás lebonyolítására. A szakmai szakértők hitelessége által a képzés során felvázolt megoldásokat az érintettek könnyebben teszik magukévá és az ilyen megoldásokhoz nagyobb bizalommal fordulnának, mivel sem a részrehajlás gyanúja nem merülne fel, sem a magán szférájukban nem kell idegent beengedni.

A képzési folyamatot, több lépcsőben lenne szükséges felépíteni, hiszen a generációváltás akkor lehet minden tekintetben sikeres és a vállalkozás működése szempontjából hatékony, ha arra az érintett generációknak elegendő idő áll a rendelkezésükre. A hosszú folyamat során más és más jellegű kérdések merülhetnek fel és szükségessé válhat esetleg stratégia váltás is. Ebben az esetben szerencsés, ha egy újabb modul tudja segíteni akár az elődöt, akár az utódot. Egy csoportos képzés során az oktatási anyagokon túl jelentős szerepe lehet a képzésen résztvevők gyakorlati tapasztalatainak egymás közötti megosztása és ezáltal a személyes kapcsolatok kiépítése is.

A tulajdon és cégképviselő átadási lehetőségeinek jogi szempontból történő áttekintése során láthattuk, hogy az utódlás lebonyolításának bármely módozata jelentős jogi, illeték, adófizetési kötelezettségeket von maga után. Az állami támogatási programokban erre ugyan nyújt az állam segítséget, de legalább ilyen fontosnak tartom, hogy támogatott képzési programokat is indítsanak, mert ezzel releváns segítséget kaphatnak a családi vállalkozások a sikeres generáció váltáshoz.

12 IRODALOMJEGYZÉK

Szakkönyvek:

- Bird, B. – Welsch, H. – Astrachan, J. H. – Pistrui, D. [2002]: Family business research: The evolution of an academic field, Family Business Review, vol. XV., no. 4., 337-350.
- Csákné Filep Judit Családi Vállalkozások – Fókuszban Az Utódlás 2012
- Dr. Törőcsik Mária (2016): Tudománykommunikáció a Z generációnak a Z generációról TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016
- Gale, S. F. (2015): Forget Millennials: Are you ready for generation Z? Chief Learning Officer
- Kadocsa György A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei
- Mészáros, T. – Szirmai, P. [2001]: Egy kutatás tanulságai – Az EU kisvállalkozáspolitikája. In: Pénzforrás – A pályázatok kézikönyve, 2001. 26.szám

Jogszabályok:

- 1981. évi 15. tvr. és a 28/1981. (IX. 19.) MT sz. rendelet
- 326/2001. (XII.30.) kormányrendelet
- European Commission, 2009:4
- 2004. évi XXXIV. törvény
- PTK IV. könyv családjog
- Ptk. 3:170. §

Folyóiratok:

- Innovációs és Technikai Minisztérium A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030
- INSIST (Intergenerational Succession in SME's Transition)
- CSVOE (2017): Alapszabály
http://csvoe.hu/files/imgs/page_parts/2017.09.05._CSVOE%20%20V%C3%A9gleges%20Alapszab%C3%A1ly.pdf letöltve: 2020.05.12 21:44

Internetes források, cikkek:

- <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z> letöltve: 2020.05.11. 17:43
- <https://www.bbc.com/news/uk-scotland-41036361> letöltve: 2020.05.11. 17:51
- <http://www.kormanyhivatal.hu/download/2/18/60000/Y%20%20C3%A9s%20Z%20gener%20%20A1ci%20B3%20mint%20a%20j%20B6v%20C5%91%20munkav%20C3%A1llal%20B3i.pdf> Szerkesztette: Dr. Pais Ella Regina letöltve: 2020.05.11 17:53
- Dr. Törőcsik Mária (2016): Tudománykommunikáció a Z generációnak a Z generációról TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016
- <https://www.oney.hu/blog/x-generacio-a-penzugyek-vilagaban> Szerkesztette: Okos Anna letöltve: 2020.05.11 18:12
- https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf letöltve: 2020.05.11 18:16
- <https://www.mnb.hu/letoltes/versenykepessegi-program.pdf> letöltve: 3.1 52.old 2020.05.11 18:18
- <https://www.mnb.hu/letoltes/versenykepessegi-program.pdf> letöltve: 3.2 55. old 2020.05.11 18:18
- <https://www.mfb.hu/kozlemenyek/indul-az-mfb-generaciováltási-tokeprogram-az-mfb-csoport-tokeprogrammal-segíti-a-családi-vállalkozások-generaciováltását-1-n1009> letöltve: 2020.05.11 18:18
- <http://cegvezetes.hu/1999/04/vallalkozoi-tortenelem/> letöltve: 2020.05.12 13:57
- <https://mult-kor.hu/cikk.php?id=20139> letöltve: 2020.05.12 14:06
- <https://www.opten.hu/kozlemenyek/az-y-generacio-hodit-mar-a-cegtulajdonosok-kozott-is> letöltve: 2020.05.12. 14:14
- http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4023/1/VT_2019n3p62.pdf Szerkesztette: KOZMA MIKLÓS – SASS MAGDOLNA letöltve: 2020.05.12 17:30
- <http://www.barkassygrunfeld.com/hirek/2016/csal%C3%A1di-v%C3%A1llalkoz%C3%A1sokgener%C3%A1ci%C3%B3v%C3%A1lt%C3%A1s-buk%C3%A1s-vagy-hagyom%C3%A1nyteremt%C3%A9s> letöltve: 2020.05.12 21:55

13 ÁBRÁK, KÉPEK, TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

13.1 Ábrajegyzék:

1. ábra Megkérdezett vállalkozás árbevételének alakulása	37
2. ábra Megkérdezett vállalkozások megoszlása gazdasági formájuk szerint.....	37
3. ábra Megkérdezett vállalkozások tulajdonosainak tulajdoni hányada	38
4. ábra A megkérdezett vállalkozások célja	38
5. ábra Megkérdezett vállalkozók életkora.....	39
6. ábra Megkérdezett vállalkozásokban dolgozó generációk alakulása	39
7. ábra Megkérdezett vállalkozásokban lévő vezetők alakulása.....	40
8. ábra Kompetenciák szükségessége a leendő utód tekintetében	43
9. ábra Generációváltás legkomolyabb nehézsége.....	44
10. ábra A vállalkozás utódlásának tervezett módja	45
11. ábra Összesített vállalkozással kapcsolatos információk	48
12. ábra 25 év alatti vállalkozással kapcsolatos információk	49
13. ábra 25-39 év közti vállalkozással kapcsolatos információk.....	50
14. ábra 40-55 év közti vállalkozással kapcsolatos információk.....	52
15. ábra 56 évnél idősebb vállalkozással kapcsolatos információk	53

13.2 Táblázat jegyzék

1. táblázat A KKV csoportosításának ismérvei.....	16
2. táblázat Működő vállalkozásoknak számának alakulása	17
3. táblázat Működő vállalkozások teljesítményértéke.....	17

14 MELLÉKLETEK

14.1 számú melléklet Generáció váltás nehézségei kérdőív:

Neme:

- Férfi
- Nő

Iskolai Végzettsége:

- 8 általános
- Érettségi
- Felsőfokú képzés
- Alapképzés
- Mesterképzés
- Doktori

Életkora:

- 0-24 alatt
- 25-39
- 40-55
- 56-74
- 75+

Vállalkozásának alapítási éve:

Mi a vállalkozás gazdasági formája?

Vállalkozásában hány százalék tulajdoni részesedéssel rendelkezik:

- 100%
- 66-100%
- 51-66%
- 33-51%
- 33% alatti

Kik alkotják a cég tulajdonosi körét? Több választ is megjelölhet!

- egy vagy több családtag
- hazai (független) magánszemélyek
- hazai befektetők
- külföldi magánszemélyek
- külföldi befektetők

Vállalkozásának árbevétele:

- 60 millió HUF alatt
- 60 és 300 millió HUF között
- 300 millió és 15 milliárd között
- 15 milliárd fölött

Vállalkozásának alkalmazotti létszáma:

- kevesebb mint 10 fő
- 10-50 fő
- 50-100 fő
- 100 fő feletti alkalmazotti létszám

Melyik nemzetgazdasági ágazatba tartozik a vállalkozás fő tevékenységi területe? (1

válasz

adható)

1. Mezőgazdaság, vad-, erdő- és halgazdálkodás
2. Bányászat
3. Feldolgozóipar
4. Villamosenergia-, gáz, gőz- és vízellátás
5. Építőipar
6. Kereskedelem, javítás
7. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
8. Szállítás, posta és távközlés
9. Pénzügyi tevékenység
10. Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás
11. Oktatás
12. Egészségügy
13. Informatika
14. Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás
15. Egyéb

Mi (vagy mi volt) az alapvető célja a vállalkozásnak? (1 válasz adható)

- önmegvalósítás, találmány, újítás érvényesítés
- önálló jövedelemszerzés, ön magam főnöke legyek, önállósodás
- kényszervállalkozás
- család jövedelem kiegészítés
- inkább hobbi tevékenység
- a következő generáció megélhetése

A vállalkozás többségi tulajdonosának életkora?

- 0-24 alatt
- 25-39
- 40-55
- 56-74
- 75+

Hány éves koráig tervezi az aktív részvételt a cég életében?

A vállalkozásban jelenleg dolgozik családtagja?

Ha igen milyen pozícióban?

A vállalkozásban jelenleg hány generáció dolgozik?

Vállalkozásának vezetői létszáma?

Családtagok száma a vezetőségben?

Családi ügyvezető esetén az ügyvezető az alapítóhoz képest hányadik generációhoz tartozik?

A vállalkozás utódlásának tervezett módja:

- Az ügyvezető családtagnak adja át mind az ügyvezetést, mind a tulajdont
- Az ügyvezető családtagnak adja át az ügyvezetést, de a céget részben, vagy teljesen családon kívülnek értékesíti
- Az ügyvezető nem családtagnak adja át az ügyvezetést, de a tulajdont családtagoknak adja tovább
- Az ügyvezető mind az ügyvezetést, mind a tulajdont nem családtagnak adja tovább
- Az ügyvezető végelszámolással lezárja a vállalkozást

Kérem, válaszolja meg az alábbi kérdéseket!

	Igen	Nem	Nem tudom
Volt-e a vállalkozásnál az elmúlt 10 évben vezetéváltás?			
Volt-e az elmúlt 10 évben tulajdonosváltás?			
Volt-e az elmúlt 10 évben generációváltás, azaz családon belüli átadás?			
Zajlik-e jelenleg vagy a közel jövőben vezetői szerepátadás a szervezetben?			
Zajlik-e tulajdonátadás a szervezetben jelenleg vagy a közel jövőben?			
Zajlik-e családon belüli generációváltás jelenleg vagy a közel jövőben?			
A következő 5-10 évben aktuális lesz-e az utódlás/generációváltás/vezetéváltás?			
Rendelkezik-e a vállalkozás írásos utódlási tervvel?			
Tervezik-e utódlási terv összeállítását?			
Tervezi-e a cég értékesítését külső szereplőnek?			
Tervezi-e külső szakember alkalmazásával megoldani a cégvezetését?			

A lezajlott generációváltással kapcsolatos stratégiát illetően, kérem, jelölje meg, milyen eredménnyel zárult a generációváltás/utódlás? Egy választ jelölhet be!

- A vezetés és tulajdonjog is családon belül maradt.
- A családi tulajdon megmaradt, de külső, professzionális vezető látja el a cég vezetési feladatait.
- A családi tulajdon megmaradt, és a vállalaton belül kinevelt, nem családtag vezető irányítja a céget. 4. Az alapító eladta a vállalkozást a tulajdonostársnak.
- Az alapító eladta a vállalkozást valamely alkalmazottnak.
- Az alapító eladta a vállalkozást egy külső félnek, aki nem családtag és nem korábbi alkalmazott, cégtárs stb.
- Nem volt a vállalkozás életében generációváltás.

A folyamatban lévő generációváltás/vezetéváltás kapcsán jelölje meg, melyik kimenetel jellemző a vállalkozásra? Egy választ jelölhet meg!

- A vezetés és tulajdonjog is családon belül kívánják tartani.
- A családi tulajdon megmarad, de vállalaton kívülről érkező, professzionális vezető látja el a cég vezetési feladatait.
- A családi tulajdon megmarad, és a vállalaton belül kinevelt, nem családtag vezető irányítja a céget. 4. Az alapító eladja a vállalkozást a tulajdonostársnak.
- Az alapító eladja a vállalkozást valamely alkalmazottnak.
- Az alapító eladja a vállalkozást egy külső félnek, aki nem családtag és nem korábbi alkalmazott, cégtárs stb.
- Az alapító megszünteti a céget.

- Jelenleg még nincs erre vonatkozóan megfogalmazott, határozott elképzelés a cégnél.
- Nincs folyamatban generációváltás, illetve vezetőváltás.

Kérem, értékelje az alábbi kompetenciák szükségességét a leendő utód tekintetében 1-5-ig terjedő skálán! (1 = a legrosszabb, 5 = a legjobb)

rokonai kapcsolatban álljon velem	
nő legyen	
férfi legyen	
30 évnél idősebb legyen	
diplomás legyen	
megfelelő szakmai ismeretekkel rendelkezzen	
jó szervezőképességgel rendelkezzen	
legyen vezetői tapasztalata	
döntéshozatali képesség	
jó kommunikációs képességgel rendelkezzen	
tájékozott legyen az új digitális innovációkban	
legyen más cégnél szerzett munkatapasztalat	
legyen külföldön szerzett tapasztalata	
fontos legyen a családi hagyományok megőrzése	
belső motiváció a cég vezetésére	

Kérem, értékelje az alábbi lehetőségek szerint a vállalkozását! Mennyire ért egyet a következő állításokkal? Válaszaiban használja fel a következő értékelést: 1 – egyáltalán nem ért egyet 2 – inkább nem ért egyet 3 – egyet is ért, meg nem is 4 – inkább egyetért 5 – teljes mértékben egyetért

A vállalkozásnál jelentős szerepet kap a kutatás-fejlesztés és innovációs	
Az elmúlt 5 évben kifejlesztettek új terméket és/vagy szolgáltatást	
A vállalkozás célja egyedi, új folyamatok és termelési módszerek alkalmazására	
A vállalkozás vezetésére nem riad vissza a magas kockázatú projektektől	
A vezetés a korábbi eredmények magas arányú növekedésére törekszik	
A vállalkozás „úttörő” szerepet kíván betölteni az adott ágazatban, amelyekre a versenytársak többnyire csak később reagálnak	
A vállalkozás az új termékek / szolgáltatások, menedzsment technikák, működési technológiák stb. bevezetésében is úttörő szerepet játszanak	
az innovációra a vállalkozásán belül kellő hangsúlyt fektetnek	
A vezetés a stratégiai döntéshozatal során több lehetőséget mérlegelve választ a követendő lépéseket illetően	
A döntéshozatal során a pénzügyi és a nem pénzügyi, valamint a rövid és hosszú távú szempontokat egyaránt figyelembe vesznek	
A vezetés képes és hajlandó megvalósítani szervezeti változásokat, folyamat fejlesztéseket vagy új stratégiai irányokat	
Részt vesznek bármilyen képzéseken, melyek témája a vállalkozás fejlesztés	

Befolyásolják a családi élet eseményei a cég pénzügyeit	
Az elődök üzleti stratégiája napjainkban is megfelelő	
A következő generáció elképzelései a vállalkozás jövőjéről nem szoktak egybeesni az előd elképzeléseivel.	
az utódok más, innovatívabb megoldásokat keresnek a vállalkozás problémáira	
az utódok más módon alakítják ki kapcsolatait a közvetlen versenykörnyezetévé	
a sikeres generációváltást az alapító szakmai tudása alapozza meg	
a sikeres generációváltást az utód elfogadó képessége határozza meg	
a sikeres generációváltást az alapító elfogadó képessége határozza meg	
a digitális korhoz igazodó stratégia kialakítása elengedhetetlen	

Mit tart a generáció váltás legkomolyabb nehézségének? Több válasz is megjelölhető:

- szakmai tapasztalat megszerzése saját vállalkozásban
- szakmai tapasztalat megszerzése más cégnél
- családon belüli érdekellentétek egyeztetése
- jogi lehetőségek
- bürokrácia
- adózási terhek
- generáció váltás költségei (tanácsadás, ügyvédi díj....)
- időbeli átfutás
- egyéb.....

Milyen finanszírozási forrást, forrásokat használtak fel az esetleges fejlesztésekhez, beruházásokhoz, amikor az alapító volt döntési pozícióban? (többet is megjelölhet)

- Eredménytartalék (saját korábbi évek során felhalmozott nyereség)
- Pótbefizetés, tagi kölcsön
- Tárgyi eszköz(ök) értékesítése
- Hitel (bank)
- Kölcsön (más vállalkozás)
- Beruházási pályázatok
- Egyéb:

Milyen finanszírozási forrást, forrásokat használtak fel az esetleges fejlesztésekhez, beruházásokhoz, amikor az utód vagy több generáció képviselője volt döntési pozícióban? (többet is megjelölhet)

- Eredménytartalék (saját korábbi évek során felhalmozott nyereség)
- Pótbefizetés, tagi kölcsön
- Tárgyi eszköz(ök) értékesítése
- Hitel (bank)

- Kölcsön (más vállalkozás)
- Beruházási pályázatok
- Egyéb:

Mit tart optimálisnak, hogy az utódlást követően az alapító milyen pozíciót töltsön be a vállalkozás életében?

- a döntések meghozatalának nagyobb részében aktív részvétel
- csak a vállalkozás jövőjét meghatározó döntési kérdések meghozatalában vesz részt
- tanácsadóként vesz részt a vállalkozás életében, a döntési jogkör az utód kezében van
- csak az utód kifejezett kérése esetén ad tanácsot
- teljes visszavonulás

Tervezi-e külső tanácsadó bevonását a generáció váltás lebonyolításába?

- Igen, már megtörtént a megkeresés/megállapodás
- igen, fontosnak tartjuk, hogy külső szakértő véleménye
- Igen, de még csak tervezzük
- bizonytalanok vagyunk ebben a kérdésben
- nem, nem szeretnénk külsőt bevonni családi ügyekbe
- nem, önállóan is meg tudjuk oldani